GÉNESE E DESENVOLVIMENTO DO COMPLEXO AERONÁUTICO DE PONTE DE SOR

ESTUDO DE CASO

SÉRGIO BETTENCOURT MARTINS

Prova destinada à obtenção do grau de Mestre em Operações de Transporte Aéreo

Janeiro de 2022

VERSÃO DEFINITIVA

ISEC LISBOA | INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Aeronáutica

Prova destinada à obtenção do grau de Mestre em Operações de Transporte Aéreo

GÉNESE E DESENVOLVIMENTO DO COMPLEXO AÉRONAUTICO DE PONTE DE SOR

ESTUDO DE CASO

Autor: Sérgio Bettencourt Martins

Orientador: Professor Especialista Eurico de Brito

Coorientador: Professor Doutor Carlos Manuel Faísca

Janeiro de 2022

AGRADECIMENTOS

Chega ao fim o ciclo mais bonito da minha vida! A vida de estudante encerra, mas ficam as memórias, as amizades, as conquistas, as desilusões e as paixões. De uma forma geral, tudo o que aconteceu nesta passagem, de cerca de 23 anos, fez de mim o homem que sou hoje.

Seria impossível concretizar todo este longo percurso académico, sem o apoio das pessoas mais importantes da minha vida, que estiveram sempre ao meu lado. Cada uma tem um lugar especial no meu coração e todas merecem a minha eterna gratidão, que nunca poderá ser dignamente verbalizada.

À minha mãe e ao meu pai, que me ensinaram a importância que os valores do respeito, responsabilidade, honestidade e gratidão têm na nossa vida. Tudo fizeram para me proporcionar as melhores condições de vida e deram-me a liberdade para que eu pudesse crescer, percorrer o meu próprio caminho, aprender e também errar, num percurso de aprendizagem permanente, que me permitiu ser hoje o homem que sou. Serei sempre abençoado, por ser vosso filho.

Aos meus avós, que estiveram sempre presentes, e me ensinaram a amar e a seguir o caminho certo. Com eles aprendi a lição mais importante da minha vida: a linguagem dos afetos. Eles são os meus quatro pilares, o meu sorriso é para vocês e a minha maior alegria é a vossa presença na minha vida.

Ao meu único irmão que, sendo o mais velho, foi o meu guia, mostrando-me o que o mundo tem para oferecer. Proporcionou o meu desenvolvimento a vários níveis e ajudou-me a alastrar o meu conhecimento, quebrando barreiras que, sem o seu apoio, seriam inquebráveis. Sem ele, eu não seria o que sou hoje.

Agradecer aos meus amigos, a quem devo muito da minha felicidade e alegria de viver. O meu mundo sem vocês, sem dúvida, seria muito mais cinzento.

À minha namorada, agradecer a paciência, o companheirismo e a determinação que me transmitiu e que sempre me ajudaram a encarar os obstáculos e os problemas de outra forma, vendo sempre o lado positivo da vida.

Reconhecer ao meu orientador, Professor Especialista Eurico de Brito, e coorientador, Professor Doutor Carlos Faísca, a generosidade oferecida, desde o primeiro dia, mostrando sempre total disponibilidade para me auxiliar nos meus percalços. À docente da unidade curricular de Metodologias de Investigação, pelo seu profissionalismo e dedicação, pois sempre me apoiou como se fosse minha orientadora. Este é um trabalho meu, mas também vosso, pois sem estes três excelentes profissionais seria muito difícil progredir na minha investigação.

Ao ISEC, aos meus colegas de turma e professores, que me integraram sempre da melhor forma, durante estes dois anos de mestrado, com toda a disponibilidade, simpatia, colaboração, permitindo-me delinear o caminho e o foco para a realização deste trabalho. A par de todos as outras amizades que fiz na licenciatura de Gestão, na Universidade de Évora, serão amizades para a vida.

Por último, agradecer a todos os entrevistados que partilharam comigo informações valiosas que contribuíram, de forma inequívoca e imprescindível, para a concretização desta investigação, bem como ao Município de Ponte de Sor que me facultou o acesso a informação essencial e que, devido à sua visão e determinação, criou um projeto aeronáutico, que poderá alterar para sempre o paradigma desta comunidade e transformar a vida de muitos jovens ao despertar o interesse por este setor. Se não fosse a existência do Aeródromo, provavelmente, eu não trilharia este caminho. São, também, os grandes projetos que permitem apaixonar quem está do lado de "fora" e os vê nascer. Sou um jovem alentejano que desenvolveu uma paixão por este setor, graças à aposta por parte de um Município que, numa região onde é difícil a atração de população e investimento, acreditou que não se pode desistir dos sonhos, mesmo que eles pareçam distantes. E eu também não vou desistir do meu.

A todas as pessoas e instituições mencionadas dedico este trabalho, porque lhes devo o meu percurso. OBRIGADO pela motivação e por me fazerem sonhar! É um orgulho encerrar esta etapa tão importante da minha vida com vocês.

RESUMO

O presente estudo debruça-se sobre a génese e o desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor, onde procurámos expor o passado, relatar o presente e apontar o futuro, de um caso único, em Portugal, que procura contribuir para colocar o Alentejo como ator central do panorama aeronáutico nacional. Ponte de Sor é o testemunho de que existem regiões ambiciosas, no interior do país, que apostam em setores competitivos e inovadores, como forma de desenvolver as suas comunidades, valorizar os seus recursos e procurar a criação de riqueza, através da oferta de postos de trabalho. A investigação teve como objetivos relatar a génese do Aeródromo, identificar as estratégias que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do CAPS, explorar as suas oportunidades de negócio, analisar o seu impacto a nível económico e social na cidade, na tentativa de traçar uma visão prospetiva sobre os seus desafios. No capítulo 1, apresenta-se o enquadramento teórico que aborda temáticas como os aeródromos em Portugal, a génese do Aeródromo de Ponte de Sor, as suas condições operacionais e socioeconómicas, as suas valências, a problemática do despovoamento no interior de Portugal, os fatores de tomada de decisão na localização das atividades económicas e das estratégias de desenvolvimento local. No capítulo 2, descreve-se o estudo empírico realizado, de cariz qualitativo, centrado em cinco participantes envolvidos na génese e no desenvolvimento do CAPS, onde através de entrevistas semidiretivas se recolheram os dados acerca dos temas destacados para o estudo, os quais foram, posteriormente, sujeitos a uma análise de conteúdo. No capítulo final, os resultados obtidos salientam o percurso estratégico delineado pelo Município, focado na atração de investimentos externos, oferta de condições infraestruturais e de localização exímias, e promoção das suas valências e argumentos competitivos a nível nacional e internacional, com o intuito de potenciar sinergias e complementaridades em rede entre empresas que aprofundem a clusterização e a internacionalização do CA e, consequentemente, do concelho, procurando colmatar a problemática do despovoamento do interior, através da atração de recursos humanos e da qualificação dos jovens, com a aproximação aos institutos de ensino superior. São, ainda, apontados desafios futuros, que permitirão criar massa crítica e encaminhar o CA e a cidade de Ponte de Sor para um desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Desenvolvimento do interior; Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor; Aeródromo Municipal; percurso estratégico; desafios futuros.

ABSTRACT

This study focuses on the genesis and development of Ponte de Sor Aeronautical Complex, where we have tried to expose the past, report the present and point to the future, of a unique case in Portugal, which seeks to contribute to place the Alentejo as a central player in the national aeronautical scene. Ponte de Sor is the testimony that there are ambitious regions in the interior of the country that bet on competitive and innovative sectors, as a way to develop their communities, value their resources, and search for the creation of wealth, through job offer. The research aimed at reporting the genesis of the Aerodrome, identifying the strategies that contributed to the successful development of CAPS, exploring its business opportunities, analyzing its economic and social impact on the city, in an attempt to trace a prospective vision about its challenges. Chapter 1 presents the theoretical framework that addresses issues such as the aerodromes in Portugal, the genesis of Ponte de Sor Aerodrome, its operational and socioeconomic conditions, its valences, the problem of depopulation in the interior of Portugal, the decision-making factors in the location of economic activities and local development strategies. In chapter 2, we describe the empirical qualitative study carried out, which focused on five participants involved in the genesis and development of CAPS, where we collected data through semi-directive interviews about the themes highlighted for the study, which were submitted to further content analysis. In the final chapter, the results obtained highlight the strategic path outlined by the municipality, focused on attracting foreign investment, offering infrastructure conditions, excellent location, and promotion of its assets and competitive arguments at national and international level, in order to enhance synergies and complementarities in network among companies that deepen the clustering and internationalization of the CA, looking forward to overcoming the problem of depopulation of the interior, through the attraction of human resources and academic qualification of youngsters, with the approach to higher education institutes. Future challenges are also pointed out, which will enable the creation of critical mass/brains, this way, undoubtedly, leading the CA and Ponte de Sor to a sustainable development.

Keywords: Interior development; Ponte de Sor Aeronautical Complex; Municipal Aerodrome; strategic path; future challenges.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS ..... **v**
RESUMO ..... **vii**
ABSTRACT ..... **ix**
ÍNDICE GERAL ..... **xi**
ÍNDICE DE FIGURAS ..... **xiii**
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS ..... **xv**
INTRODUÇÃO **1**
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO **5**
1.1. AERÓDROMOS EM PORTUGAL 5
1.1.1. Distinção entre Aeródromo e Aeroporto 5
1.1.2. Aeródromos e a sua distribuição geográfica em Portugal 5
1.1.3. Finalidades da Rede de Aeródromos em Portugal 6
1.1.4. Papel dos Aeródromos para o desenvolvimento local/regional 7
1.1.5. Estratégia de desenvolvimento local 10
1.2. PONTE DE SOR E A GÉNESE DO AERÓDROMO 16
1.2.1. Origens da aeronáutica na região 16
1.2.2. Ponte de Sor 21
1.2.3. Fatores de tomada de decisão na localização da atividade económica 27
1.2.4. Histórico setorial da região 32
1.2.5. Problema do despovoamento no interior de Portugal 36
1.3. AERÓDROMO MUNICIPAL DE PONTE DE SOR 38
1.3.1. Apresentação do LPSO 39
1.3.2. Condições operacionais 41
1.3.3. Condições de custo 47
1.3.4. Condições socioeconómicas 50
1.4. VALÊNCIAS DO COMPLEXO AERONÁUTICO 55
1.4.1. Serviço Nacional de Bombeiros e Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC) 55
1.4.2. Setor formativo: Escolas de Aviação 56
1.4.3. Empresas de manutenção e produção 58
1.4.4. Projeto de internacionalização 59
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO **63**

2.1. Problema e objetivos de investigação 63
2.1.1. Abordagem e *design* de estudo 66
2.1.2. Estudo de Caso 66
2.2. Recolha de dados 68
2.2.1. Entrevista semidiretiva 69
2.2.2. Participantes 71
2.2.3. Procedimentos 74
2.3. Análise de dados 76
2.3.1. Análise de conteúdo 76
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 81
A – História do aeródromo de Ponte de Sor, desde a sua génese até à atualidade (Objetivo geral I) 81
B – Estratégias que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor (Objetivo geral ll) 85
C – As oportunidades de negócio proporcionadas pelo Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor e o seu alinhamento com a estratégia de desenvolvimento (Objetivo geral lll) ... 104
D – Impacto a nível económico e social do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor na cidade (Objetivo geral lV) 117
E – Visão prospetiva sobre os desafios do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor (Objetivo geral V) 122
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES 159
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 167
ANEXOS 171
ANEXO 1 - GUIÃO DA ENTREVISTA 173
ANEXO 2 – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA RECOLHA DE DADOS 179
ANEXO 3 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 1 - Código TE1 181
ANEXO 4 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 2 - Código TE2 209
ANEXO 5 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 3 - Código TE3 223
ANEXO 6 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 4 - Código TE4 237
ANEXO 7 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 5 - Código TE5 287
ANEXO 8 – DICIONÁRIO DE CATEGORIAS 335
ANEXO 9 - CÁLCULO DA FIABILIDADE 359
ANEXO 10 – TABELAS DE RESULTADOS 361

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jornal "*O Século*", (Edição Nº709, 22 de setembro de 1919, p. 234)……16

Figura 2. Enquadramento geográfico do concelho de Ponte de Sor no país (Garrinhas, 2006)….21

Figura 3. Distância por estrada entre Ponte de Sor e um conjunto selecionado de núcleos urbanos (Oliveira Neves, 2017, p. 28)……22

Figura 4. Aeródromo Municipal de Ponte de Sor Operações financiadas até 2017 (Oliveira Neves, 2017, p. 4)……49

Figura 5. Objetivos gerais e específicos do estudo……65

Figura 6. Síntese do guião da entrevista……71

Figura 7. Lista de temas prévios (*a priori*)……78

Figura 8. Génese do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor……82

Figura 9.1. Estratégia implementada/Percurso estratégico……86

Figura 9.2. Estratégia implementada/Percurso estratégico (continuação)……93

Figura 10. Oportunidades de negócio do CAPS……104

Figura 11. Impacto Socioeconómico……117

Figura 12. Visão prospetiva sobre os desafios do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor….124

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AED - Aeronáutica, Espaço e Defesa

ANAC- Autoridade Nacional de Aviação Civil

ANPC - Autoridade Nacional de Proteção Civil

AHMPS - Arquivo Histórico Municipal de Ponte de Sor

CA - Complexo Aeronáutico

CAPS - Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor

CMPS - Câmara Municipal de Ponte de Sor

IATA - *International Air Transport Association*

ICAO - *International Civil Aviation Organization*

IFR - *Instrument Flight Rules*

ILS - *Instrument landing system*

LPSO - Código de identificação do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor

MPS - Município de Ponte de Sor

PAS - Portugal Air Summit

PCN - *Pavement Classification Number*

UE - Unidade de enumeração

UR – Unidade de registo

VFR - *Visual Flight Rules*

INTRODUÇÃO

A motivação para a elaboração deste trabalho decorre da constatação do problema do despovoamento no interior de Portugal, sendo que, se a implementação do Setor Aeronáutico no Alentejo, nomeadamente, em Ponte de Sor for uma aposta ganha, poderá ser uma ajuda crucial para obstar este problema com um impacto profundo ao nível económico-social. Atendendo à importância que o tema tem para o futuro da Região e do País num setor global, em constante mutação e com grandes avanços tecnológicos, considerou-se imperativo estudar e compreender como é que este setor aqui se implementou e quais as suas perspetivas futuras de desenvolvimento. Por outro lado, o autor realizou um estágio no Aeródromo Municipal de Ponte de Sor, o que despoletou o seu interesse em estudar os motivos pelos quais uma infraestrutura desta qualidade terá nascido no coração do Alto Alentejo, perceber como tem sido planeado o seu crescimento e como se preparou uma equipa de gestão capacitada para guiar o investimento realizado rumo ao sucesso, atendendo a que, mesmo com todas as divergências e dificuldades, conseguiu adaptar-se aos desafios da interioridade. Perante estas questões, juntou-se a vontade de encontrar as respostas, investigando-as "*in loco*", aliadas à intenção de poder ser útil para o desenvolvimento deste arrojado projeto local. Acresce que, sendo o autor natural e residente neste concelho, vivencia de perto o impacto que o CAPS tem na vida de toda a comunidade a nível económico-social.

A pertinência do tema recai precisamente no facto de este ser um tema de trabalho de investigação totalmente inovador e de Ponte de Sor ser um caso paradigmático no panorama nacional. Na verdade, considerando as excelentes condições climatéricas, orográficas e geográficas, o Executivo Municipal investiu num mercado bastante competitivo e volátil como é o da indústria aeronáutica, apesar de ser uma pequena cidade no interior do país, com baixa densidade populacional e sem experiência nesta área, portanto, desconhecida neste vasto mercado. Hoje, verifica-se que é uma aposta ganha, sendo evidente o impacto causado pelo volume de negócios e de pessoas que uma infraestrutura deste calibre atraiu para esta região. Na verdade, um investimento que desenvolve a economia local, que diminui drasticamente a taxa de desemprego numa zona do interior, que aumenta os níveis populacionais e, consequentemente, provoca movimentações migratórias dentro do país, evidencia que a

estratégia para a sua implementação foi pensada e calculada com todo o rigor e sentido de oportunidade por parte da entidade responsável.

Perante a perspetiva de um crescimento exponencial do Aeródromo de Ponte de Sor, de todo o Complexo envolvente e, por consequência, de todo o concelho, é determinante um planeamento eficaz por parte do Município, não só na atração de investidores dos setores aeronáutico e aeroespacial, mas também no que diz respeito às consequências originadas pelo forte impacto da infraestrutura aeroportuária na região, como é o caso do choque cultural, do aumento da população qualificada, da criação de protocolos com universidades, cujo foco é a formação direcionada para a aeronáutica, mecânica e engenharia. Ponte de Sor está, assim, focada em preparar o seu futuro, de forma a traçar um percurso de desenvolvimento sustentável, não só como cidade, mas também como Complexo Aeronáutico que quer ser reconhecido a nível regional, nacional e internacional.

Face ao exposto, a pergunta de partida que se coloca é a seguinte: *Como é que a* ***estratégia desenvolvida pelo Executivo Municipal de Ponte de Sor,*** *a* ***localização*** *e as* ***atividades económicas do setor aeronáutico,*** *contribuem para uma* ***visão prospetiva do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor?***

Neste estudo, para dar resposta a esta questão, optou-se por um paradigma de investigação qualitativo, de tipo estudo de caso, tendo sido selecionadas como técnicas de recolha de dados a entrevista semiestruturada complementada com a análise de diversos documentos.

A apresentação do estudo, para além da introdução, está organizada em quatro capítulos. No capítulo inicial, enquadramento teórico, procedeu-se a uma revisão da literatura sobre os conceitos teóricos que contribuem para compreender melhor os temas a abordar. Assim, partindo de uma perspetiva macro, inicia-se com uma referência aos aeródromos em Portugal e à sua distribuição geográfica, as finalidades da rede de aeródromos portuguesa e o papel dos aeródromos e das políticas públicas para o desenvolvimento local/regional. Em seguida, abordou-se a génese do LPSO, enquadrada na cidade de Ponte de Sor, onde são elencados temas fulcrais para o estudo, no que diz respeito à origem da infraestrutura, nomeadamente, as condições históricas e os fatores de tomada de decisão na sua localização. Faz-se, ainda, um breve histórico sectorial da região e uma reflexão sobre a problemática do despovoamento do interior e a importância do AED Cluster para Ponte de Sor. Segue-se a apresentação do

Aeródromo de Ponte de Sor e do seu Complexo Aeronáutico, especificando-se as condições operacionais, de custo e socioeconómicas. Por último, procedeu-se à apresentação das valências atuais do CAPS, ou seja, as diversas entidades aí sediadas, como a formação (escolas de voo), manutenção e produção, a segurança e proteção civil, e apresenta-se ainda o seu projeto de internacionalização.

O segundo capítulo está centrado na metodologia de investigação e de elaboração da dissertação, onde são apresentadas e justificadas as opções metodológicas - desde a recolha até ao tratamento dos dados - no contexto de uma abordagem qualitativa de investigação, concretizada num estudo de caso.

O terceiro capítulo é constituído pela análise empírica, focado na apresentação, análise e discussão de resultados, sendo abordados os cenários onde o estudo se foca. Para facilitar a apresentação o investigador expõe os resultados respondendo indiretamente aos objetivos, isto é, responde aos objetivos à medida que vai introduzindo os temas, para que desta forma os temas abordados surjam enquadrados com os objetivos propostos para esta investigação. Os cinco temas definidos pelo investigador são os seguintes: Génese do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor (A); Estratégia implementada (B); Oportunidades de negócio do CAPS (C); Impacto Socioeconómico (D); Visão prospetiva sobre os desafios do CAPS (E).

No último capítulo, foram tecidas algumas conclusões e considerações finais com base na análise interpretativa anterior, com vista a responder aos objetivos do estudo traçados inicialmente. O capítulo termina com uma breve síntese das limitações do estudo, dos principais contributos do trabalho, e com algumas sugestões para o desenvolvimento de eventuais investigações relacionadas com o CAPS.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. AERÓDROMOS EM PORTUGAL

1.1.1. Distinção entre Aeródromo e Aeroporto

Segundo o glossário oficial da Autoridade Nacional de Aviação Civil, os termos Aeródromo e Aeroporto apesar de semelhantes, acabam por ser conceitos distintos. Assim, um aeródromo é *"*uma área definida (incluindo edifícios, instalações e equipamentos) em terra, na água ou numa estrutura fixa, numa plataforma fixa no mar ou flutuante, destinada no todo ou em parte à realização de aterragens, descolagens ou manobras de superfície de aeronaves*"* (ANAC, 2015). Por outro lado, um aeroporto é em tudo semelhante a um aeródromo, mas *"*dispõe de forma permanente de instalações, equipamentos e serviços adequados ao tráfego aéreo internacional*"* (ANAC, 2015). Concluímos, então, que o que diferencia os dois termos é o facto de os aeroportos terem serviços de controlo de fronteiras, o que não acontece com os aeródromos.

1.1.2. Aeródromos e a sua distribuição geográfica em Portugal

Segundo o site oficial da NAV PORTUGAL[1], atualmente, existem em Portugal Continental cerca de 24 Aeródromos em funcionamento, sendo que 8 se localizam na zona Norte, 9 no Centro, 6 no Alentejo, 1 na zona Sul. Das seis infraestruturas existentes no Alentejo, três delas são de uso privado (Ferreira do Alentejo, Figueira de Cavaleiros e Santarém) e as restantes são detidas por entidades públicas, neste caso em concreto, Municípios, a saber, o Aeródromo da Amendoeira (Montemor-o-Novo), Aeródromo de Évora e o Aeródromo de Ponte de Sor.

Se atentarmos à distribuição dos Aeródromos no território nacional, constatamos que predominam na zona Centro e Norte do país, pelo que o número restrito destas infraestruturas no Alentejo (Évora e Amendoeira distam em 47Km) poderá permitir ao LPSO um crescimento contínuo, contribuindo para um maior desenvolvimento e crescimento da infraestrutura, elevando a competitividade regional. Contudo, não nos podemos esquecer de que a localização

[1] NAV PORTUGAL. [05/12/21]. *Manual VFR Aeródromos*. https://www.nav.pt/ais/vfr-manual/aerodromos.

geográfica de cada Aeródromo terá um impacto diferente no crescimento e diferenciação do mesmo, pois a procura poderá estar diretamente relacionada com a sua localização.

1.1.3. Finalidades da Rede de Aeródromos em Portugal

Os aeródromos portugueses e as respetivas condicionantes associadas surgem como forma de responder a uma necessidade nacional de ter locais preparados para todo o tipo de circulação e estacionamento dos aviões, bem como a salvaguarda do espaço aéreo envolvente das regiões onde os mesmos de localizam (Ferreira, 2013). Segundo este autor, o relatório das Orientações Estratégicas para o Sistema Aeroportuário Nacional (2006) salienta que o grande objetivo de Portugal é garantir uma rede de Aeródromos que cubra as funções básicas, como, proteção civil, emergência médica, trabalho aéreo, aviação desportiva/lazer e educacional. Acrescenta que se deve ter uma especial atenção ao controlo dos Aeródromos que cumprem os requisitos mínimos assim como as devidas certificações e aprovações inspecionadas pela ANAC (Decreto-Lei n.º 55/2010), no fundo aqueles que estão aptos para prestar serviços de transporte aéreo no âmbito do ordenamento de território e/ ou da aviação executiva.

No que diz respeito ao desenvolvimento e crescimento de uma Rede de Aeródromos em Portugal, o autor salienta que a sua principal finalidade é aproximar, através do meio de transporte aéreo, as regiões do país que mais sofrem com a interioridade e com os difíceis acessos, no fundo, trata-se de uma forma necessária de "dar vida" a regiões que pareciam estar esquecidas pelo país, em relação aos grandes núcleos urbanos. O facto da mesma rede ter sido criada, diz respeito ao desenvolvimento de Portugal, a partir dos anos 90, justificado com a entrada na CEE (1986), acarretando uma melhoria no que diz respeito à rede viária, pois permitiu aproximar regiões e reduziu, substancialmente, o tempo de deslocação. O elevado investimento ao nível da acessibilidade, por diferentes meios, às zonas interiores do país foi um fator decisivo para o desenvolvimento regional, permitindo a descentralização da indústria dos grandes centros urbanos e criando a oportunidade para os municípios apostarem e planearem, tendo em conta o ordenamento das regiões, na criação de parques industriais, atraindo novas indústrias para locais que, no passado, seriam impensáveis (Ferreira, 2013).

Com o passar dos anos, a Rede de Aeródromos em Portugal passou a ter uma importância significativa, isto é, para além de estar direcionada para a aviação de lazer, desportiva e de

trabalho aéreo, está também focada em atrair cada vez mais empresas do setor aeronáutico e aeroespacial para autênticos pólos de impulsão e desenvolvimento regional, criando sinergias entre a indústria, as regiões e os respetivos municípios.

1.1.4. Papel dos Aeródromos para o desenvolvimento local/regional

O conceito de desenvolvimento, no universo da investigação, tem sido frequentemente questionado por diversos autores, gerando controvérsia na comunidade científica. A noção de desenvolvimento deve ser compreendida como um processo complexo de mudanças de ordem económica, política, cultural, histórica, social e humana (Pintão, 2010). Sem dúvida que é um conceito multidisciplinar e que engloba diversos fatores que estão incutidos na sociedade.

Para Vasconcellos e Garcia (Oliveira, 2002, p. 38) a noção de desenvolvimento, *em qualquer concepção, deve resultar do crescimento económico acompanhado de melhoria na qualidade de vida, ou seja, deve incluir as alterações da composição do produto e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar económico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia)*.

No entanto, quando falamos de desenvolvimento local, o conceito ainda gera mais controvérsia, uma vez que são englobados dois conceitos num só, o que faz com que seja ainda mais difícil clarificá-lo com exatidão. A noção de desenvolvimento local é, segundo Greffe (cit. Carvalho, 2000, p. 21), (…) *um processo de diversificação e de enriquecimento das actividades económicas e socais sobre um território, a partir da mobilização e da coordenação dos seus recursos e das suas energias. Será o produto dos esforços da sua população e pressuporá a existência de um projeto de desenvolvimento integrando as suas componentes económicas, sociais e culturais.*

Em suma, o desenvolvimento local resulta de um conjunto de atividades integradas e conjetura a mobilização das populações, uma vez que se foca na satisfação das necessidades dessas mesmas populações. Assim, é fácil compreender que a noção de desenvolvimento local está dirigida para as sociedades locais, pois é através das mesmas que o desenvolvimento se torna significativo, necessário e efetivo. Sendo que o mesmo deverá ser divulgado, para que mobilize as populações e, simultaneamente, conceda apoios técnicos e financeiros (Pintão, 2010).

O setor aeronáutico é um dos maiores setores a nível global e que maior interesse estratégico tem para as nações. Apesar de ser uma indústria bastante volátil e altamente competitiva, tem o poder de conectar toda a população e gerar mais-valias, no que diz respeito ao desenvolvimento socioeconómico, pelo facto de agregar um conjunto de tecnologias que promovem a difusão de processos de inovação e a partilha de conhecimento, sendo um multiplicador de novas tecnologias com o objetivo de criar e melhorar continuamente novos produtos, quer para o seu setor, quer para os restantes setores industriais, oferecendo, assim, competência e competitividade aos países que nela investem (Chorincas & Salvador, 2006, p.2).

Um importante contributo que não pode ser esquecido deste setor é o facto de o mesmo potenciar a criação e o desenvolvimento de novas empresas, principalmente PME, que permitem a difusão de inovação aplicada a um conjunto de outros setores, conferindo assim competências às regiões/países que nela investem. Sendo considerado como um setor estratégico para as economias nacionais do ponto de vista industrial, comercial e tecnológico, uma vez que o mesmo se caracteriza por uma alta densidade tecnológica, valores avultados de investimentos em atividades de I&D, o que é imprescindível, pelo elevado valor acrescentado dos produtos que oferece, e pelo facto da intensa e específica mão-de-obra altamente qualificada que depende este setor (ASD, 2020). No entanto, não deixa de ser um setor que está em constante transformação/renovação, uma vez que está dependente de vários contextos geopolíticos globais e regionais, no fundo, nem todas as regiões estão aptas para apostar nesta indústria (Pintão, 2010).

A strong and sustainable European aerospace, defence, and security industry is at the heart of a strong, united, technologically independent and resilient Europe (ASD President, Alessandro Profumo in ASD Facts & Figures, 2020). Como se refere, este setor ancora várias áreas, nomeadamente, aeroespacial, segurança e defesa, uma vez que todas elas estão relacionadas através da cadeia de valor e das tecnologias comuns e entrelaças nas mesmas. O objetivo destas indústrias, com origens enraizadas na aeronáutica, não é a obtenção de sucesso económico a curto prazo, mas sim alcançar a soberania tecnológica e competitiva na Europa a longo prazo. Os processos essenciais como a transformação digital, a implementação do *green deal* e o futuro do comércio global, através de um envolvimento total, são indispensáveis para o aumento do desenvolvimento, liderança e competitividade internacional dos setores que

podem desempenhar um papel essencial para a elevação da Europa no futuro (ASD, 2020). Num mundo em rápida mudança é necessário investir nestes setores e explorar a sua força em benefício das economias e dos cidadãos europeus assim como das futuras gerações.

No ano de 2019, mesmo sendo um ano totalmente atípico devido à pandemia Covid-19, o setor aeronáutico, englobando o aeroespacial e defesa, reforçou a sua posição sendo considerado um dos principais pilares da economia europeia. De facto, as vendas aumentaram cerca de 5,2%, gerando uma receita total de 260 biliões de euros, o que mostra claramente o seu elevado contributo para o crescimento da economia europeia. Por outro lado, o número de trabalhadores atingiu os 890 mil, sendo esse valor considerado o máximo alguma vez alcançado (ASD, 2020).

Ressalve-se, porém, que o setor aeronáutico, apesar de ter cada vez mais impacto no incremento da economia europeia, continua a ser um sonho distante para alguns países localizados dentro desse mesmo continente. E Portugal pode mesmo ser visto como um deles, comparativamente aos seus congéneres internacionais, pois não apresenta uma expressão significativa na economia nacional (Chorincas & Salvador, 2006, p. 3), o que pode ser justificado devido às reduzidas dimensões do país. Na verdade, apesar de ser a "cabeça da europa", ou o "país à beira mar plantado", Portugal sofre de um problema há muito identificado: a expressiva litoralização dos principais centros urbanos, assim como o fraco desenvolvimento de algumas regiões portuguesas, nomeadamente, o interior. Estes fatores não são vantajosos para Portugal, pois os mesmos desincentivam a criação e desenvolvimento de projetos aeronáuticos e de redes domésticas de transportes aéreos, o que acaba por inibir iniciativas criativas e inovadoras e apostas políticas (Chorincas & Salvador, 2006, p. 3). É aqui que o concelho de Ponte de Sor se destacou, na medida em que não receou arriscar, revelando uma perspetiva visionária e corajosa ao apostar num setor altamente volátil e competitivo, lutando ao mesmo tempo com os problemas do despovoamento do interior, a elevada taxa de desemprego e a falta de recursos humanos qualificados, entre outros.

Os Aeródromos são muito mais do que simples geradores de atividades económicas para as regiões onde os mesmos se localizam. Este tipo de infraestrutura, além de potenciar e impulsionar o desenvolvimento dos territórios, gera um enorme impacto propulsor nas regiões onde estão instalados, acarretando inúmeras vantagens a vários níveis. De facto, Carvalho

(2000) aponta alguns desígnios acerca do papel da indústria (englobando os próprios Aeródromos), no que diz respeito ao desenvolvimento regional/local: aumenta significativamente a oferta de postos de trabalho e, consequentemente, a diminuição da taxa de desemprego nas regiões, contribuindo para a fixação das populações; estimula a melhoria dos serviços a todos os níveis - administrativos, financeiros, telecomunicações, saúde, ensino; provoca o crescimento e a melhoria de infraestruturas de transporte, água, energia e saneamento básico; possibilita a melhoria acentuada da qualidade de vida dos seus habitantes e o aumento dos seus rendimentos familiares; valoriza os recursos endógenos, nomeadamente, as indústrias que transformam os produtos originários do setor agrícola e extrativo (exemplo da cortiça nas regiões do Alentejo) e desperta e dinamiza o nascimento de outro género de indústrias. Em suma, todos estes fatores contribuirão para o desenvolvimento local e, consequentemente, permitirão aumentar os recursos financeiros das populações destes territórios.

Os aeródromos não são simples espaços de localização de iniciativas empresariais, em que as vantagens se regem apenas por estratégias de localização. Na verdade, estas infraestruturas desenvolvem atores económicos, sociais, culturais e políticos que, interagindo entre si, possibilitam novas dinâmicas de organização produtiva de base territorial e originam sinergias, com vista a obter características inovadoras e diferenciadoras que permitam promover e destacar as regiões.

1.1.5. Estratégia de desenvolvimento local

Com o passar dos anos, emergem cada vez mais regiões portadoras de novos paradigmas industriais, incitadas pelas mudanças nas formas de produção, globalização e abertura das economias nacionais (Filho, 2001). Estes novos paradigmas favorecem a descentralização das organizações, contribuindo para uma maior flexibilidade, uma reestruturação funcional do espaço e um ajuste ao nível de custos e preços. Tudo isto advém de uma atenção cada vez mais incessante por parte das empresas e organizações, em relação aos fatores locais das regiões para onde se alastram, assim como as estratégias de competitividade e promoção que as mesmas aplicam. Resumidamente, o que tem sido observado, desde o fim da década de 1980

(Filho, 2001), é uma tendência de extroversão por parte das empresas (subcontratações, alianças, fusões, consórcios) e dos países (abertura comercial e aumento do volume do capital em circulação mundial) que beneficia as regiões do interior, no sentido de dar a oportunidade a estas de repensarem as suas decisões estratégias acerca do seu futuro, assim como a valorização e uso dos seus meios e recursos impactados no seu processo económico (Filho, 2001) e "isso mostra que a organização territorial deixou de ter um papel passivo para exercer um papel ativo diante da organização industrial" (Filho, 2001, p. 262).

O caracter endógeno, no processo de desenvolvimento regional, emerge através dos fatores propulsores que devem ser vistos do lado da poupança, ou do excedente, ou através da acumulação de conhecimento, das inovações e das competências tecnológicas. Em suma, todos estes fatores contribuem para o desenvolvimento endógeno das regiões, sendo que todos eles se refletem ao nível do crescimento, da competitividade e da produtividade das mesmas (Filho, 2001).

Com o passar dos anos e de forma a acompanhar a evolução, as teorias de localização industrial foram evoluindo. Alguns autores explicam que o fenómeno da localização industrial recorre a três fatores: concentração do mercado de trabalho, intermediários e externalidades tecnológicas (Marshall,1982; Krugman,1991 citados por Filho, 2001). No entanto, estes três fatores não chegam para resumir aquilo que é o desenvolvimento das regiões. A partir das teorias da localização industrial, Krugman (1991, citado por Filho, 2001) considera que o papel da história das regiões é bastante significativo no que toca ao seu desenvolvimento, assim como o papel das "antecipações" dos agentes locais sobre o comportamento futuro da economia local. As novas abordagens da economia regional fixam-se na recuperação das noções de intemporalidade da trajetória do desenvolvimento económico, o que significa dizer que o passado influencia o presente e o presente influencia o futuro (Schumpeter,1982 citado por Filho, 2001). Há uma interconexão entre os elementos do sistema económico, o contexto social e político, o que permite avaliar o grau de autonomia comercial, tecnológica e financeira e é consequência das inúmeras inter-relações entre as empresas e os diversos setores produtivos das regiões, assim como do sistema produtivo, o ambiente e o contexto local (Filho, 2001). Tudo isto pode ser entendido, segundo Garofoli (1992, citado por Filho, 2001) como um conjunto de fatores históricos, sociais e culturais sedimentados na comunidade e nas instituições locais.

O papel das políticas públicas perante as mais recentes estratégias de desenvolvimento local/regional deve, segundo Sabel (1996, citado por Filho, 2001), funcionar como um sistema aberto, isto é, atento às transformações do seu ambiente local/regional, procurar um contacto constante e interativo com os seus parceiros e encarar com uma maior sensibilidade as informações que recebe por parte das populações. Isto permite uma maior proximidade junto das suas populações, assim como arriscar mais no que toca à diferenciação das experiências locais, de forma a encontrar procedimentos que sejam bem-recebidos pela população e que proporcionem um maior desenvolvimento local através de uma maior oferta de serviço público e uma maior eficiência e afetação dos resultados, devido aos métodos de gestão aplicados, uma vez que, quanto menor o aparelho estatal, são esperados melhores resultados (Filho, 2001).

Em suma, o papel do Estado pode ser conseguido por meio da poupança pública local e da recuperação da capacidade de investimento, de forma a melhorar e a recuperar as infraestruturas da região, criando assim um efeito multiplicador sobre diversos fatores (o emprego, o produto, a renda, os investimentos privados), o que afetará a produtividade de uma forma global (Filho, 2001). A autarquia de Ponte de Sor aproveitou adequadamente o seu papel no contexto nacional, pois à medida que consegue gerar poupança própria e que se consegue contextualizar uma estratégia global de desenvolvimento de uma região, o seu governo local consegue atrair mais investidores e parceiros, privados ou multilaterais (incluindo as universidades focadas em I&D, que maximizam a absorção de externalidades tecnológicas), para os seus principais projetos de desenvolvimento, de forma a que estes prosperem e ganhem estabilidade.

Uma das mais recentes estratégias de desenvolvimento regional e local, que se destaca pela sua abrangência ao englobar um maior número de particularidades, é a estratégia de desenvolvimento endógeno focada no *cluster*. Este conceito tem como "pai" o autor Michael Porter (1990) que teve uma grande influência na elaboração estrutural do conceito, definido por Branco e Lopes, (2013, p. 355), como *geographical concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers and institutions, competing and cooperating in the same space, at a national or a regional level. The clustered companies are connected to other companies and institutions also existing inside the cluster, through exchange relations and mutual interdependencies.* No fundo, a ideia principal é criar uma indústria-chave, numa

determinada região, transformá-la em líder de mercado nacional e internacional, e assim fazer dessa indústria o frontispício do desenvolvimento dessa região, sendo que para que isso aconteça é necessário a mobilização total entre os agentes da mesma (Filho, 2001). Para isso, é necessário que o governo local tenha a liberdade de conceber os seus projetos de forma sólida, rodeados de um ambiente inovador, constatando sempre as suas oportunidades, de forma a criar continuamente vantagens locais, uma vez que as regiões que apenas optem por enaltecer as "vantagens adquiridas", poderão correr o risco de ficar no limbo económico. Para que isso não aconteça, é imprescindível apostar em melhorias e conquistas constantes de novas vantagens que permitam diferenciar-se das demais regiões, estando mais próximas do sucesso. A capacidade de interação, assim como a criação da capacidade de resposta devem ser previstas pelos atores locais através da associação entre estes e a indústria, principalmente, quando existe a perceção de que a estratégia poderá funcionar, de forma a prever as transformações do ambiente externo da região (Filho, 2001).

Sendo o Cluster um conceito menos difuso dos restantes conceitos e estratégias de desenvolvimento regional, é importante notar que o agrupamento ou a aglomeração de empresas, de indústrias ou de setores rivais numa determinada região gera condições propícias para a criação e multiplicação de fatores, além dos tradicionais (Porter,1990 citado por Filho, 2001). Esses efeitos permitirão mostrar resultados a longo prazo, tanto a nível social, industrial, económico e tecnológico, para as regiões, mas não só, pois esta estratégia também permite aproximar as empresas entre si, através de processos de cooperação ou de reunião (consórcios), permitindo uma participação ativa de agentes públicos e privados que atuam com o mesmo interesse "o de manter a dinâmica e a sustentabilidade do sistema produtivo local" (Filho, 2001, p. 278). Todavia, essa aproximação apenas é possível se for estabelecida uma relação de confiança, criadas bases capazes de permitir uma boa rede de comunicação e se a proximidade organizacional for evidente.

Qualquer estratégia de desenvolvimento com base nos novos paradigmas tem por objetivo apetrechar um determinado local ou região de fatores locais sistemáticos capazes de criar um pólo dinâmico de crescimento com vários efeitos multiplicadores, os quais se autorreforçam e se difundem de maneira acumulativa, transformando a região num pólo atrator de novas atividades económicas. Dessa forma, recomenda-se a implantação ou o desenvolvimento de

projetos económicos de caráter estruturante, que envolvam uma cadeia de atividades interligadas (Filho, 2001). Estes projetos podem estar relacionados com algum tipo de vocação da região, baseada no caracter histórico da mesma ou simplesmente criadas em virtude de alguma atividade económica concebida através do planeamento político das lideranças locais das regiões. No caso de Ponte de Sor, não podemos assumir que este projeto de desenvolvimento, sustentado por uma estratégia de clusterização, tenha sido vítima de um "acidente histórico", pois apesar de a região ter enraizada na sua história a indústria aeronáutica, a estratégia adotada revela um aproveitamento dessas raízes geracionais, mas também um contributo bastante avultado e atento por parte dos governos locais, que procuraram constantemente dotar a cidade de infraestruturas de excelência de forma a suportar a base da sua estratégia, permitindo a aproximação aos principais *players* nacionais, atraindo mais empresas do setor de aposta, de forma a criar um verdadeiro pólo agregador. Para que isso aconteça é indispensável que a concentração geográfica de atividades económicas seja autossuficiente, ou seja, que se revele suficientemente relevante para que se forme um sistema produtivo, que transforme as empresas dos setores aqui fixados, para que estas se tornem organizações competitivas a nível nacional e internacional. Isto significa que não basta apostar numa estratégia de desenvolvimento local com vista a enaltecer os fatores diferenciadores a nível local, é extremamente necessário que se crie um sistema produtivo sustentável no tempo, sendo que para isso é necessário que as empresas aqui fixadas se tornem líderes de mercado nos seus setores (nacional e internacional). Assim, é preferível apostar em menos empresas, mas nas que registem uma maior margem de prospeção no seu segmento de mercado, do que em muitas que, posteriormente, se tornem irrelevantes. Desta forma, também as empresas locais serão beneficiadas, uma vez que todo o sistema produtivo das empresas localizadas no cluster impactará as normas de consumo e de produção das restantes empresas locais, provocando um processo endógeno de contaminação dinâmica sobre diversos segmentos (parceiros, fornecedores, concorrentes, …) dentro da região (Filho, 2001). Esta noção é importante reter, pois, atualmente, não são apenas as empresas que competem entre elas, também as regiões o fazem. Por fim, o que diferencia as regiões umas das outras é o facto de umas se conformarem com os "fatores dados", enquanto outras procuram "processar novos fatores e atividades" (Kaldor,1970 citado por Filho, 2001). Assim, é indispensável que as regiões

apostem numa estratégia como a evidenciada, procurando novos fatores diferenciadores, novas combinações de produção, novos processos de atração inovadores, que estimulem a produtividade para que consigam equilibrar a balança perante outras regiões mais desenvolvidas. Para que tudo isto aconteça, é importante que o governo local, as instituições intermédias que o rodeiam e o setor produtivo privado passem a trabalhar em conjunto, trocando ideias e unindo sinergias com o objetivo de criar fatores diferenciadores locais para que os mesmos possam ser usados numa forma de criar dinâmica e competitividade para a região.

O Município de Ponte de Sor executa um trabalho proativo em torno do desenvolvimento regional e local, com o objetivo de endogeneizar e atrair cada vez mais investimentos privados, numa perspetiva de crescimento contínuo da cidade e do seu desenvolvimento socioeconómico. Neste sentido, foi necessário um esforço sistemático e consistente para conseguir dotar a cidade de infraestruturas de excelência e de um ambiente atrativo com vista a impulsionar a chegada de novos atores nacionais e internacionais que permitam propulsar a economia da região, neste caso, os setores aeronáutico e aeroespacial. Uma forma de o conseguir fazer passou pela aposta na valorização da sua infraestrutura âncora, o Aeródromo Municipal de Ponte de Sor. Segundo Moreira (2019), o projeto em questão resulta de uma estratégia de desenvolvimento regional/territorial destinada à promoção da competitividade, desenvolvimento sustentável, empregabilidade, coesão social e planeamento/ordenamento territorial da cidade alentejana. Assim, a estratégia de desenvolvimento regional e local surge com a intenção de endogeneizar esse mesmo desenvolvimento, sendo necessário todo um suporte por parte de instrumentos de ações públicas e também privadas, nomeadamente, estratégias de promoção e de aproximação aos principais players, de forma a manter um contacto constante com os mesmos e com o objetivo de criar sinergias entre o setor e Ponte de Sor, com vista a enaltecer a sua presença no meio aeronáutico português e a aprofundar a clusterização da região. Todos estes esforços, suportados pela presença no mercado aeronáutico e aeroespacial nacional, surgem numa vertente, não só de endogeneizar o desenvolvimento local, mas também de qualificar a população da região, tentar fixar e atrair mais jovens, criar valor para o território numa vertente socioeconómica, turística e exploratória, sempre numa perspetiva de um futuro sustentável.

1.2. PONTE DE SOR E A GÉNESE DO AERÓDROMO

1.2.1. Origens da aeronáutica na região

Antes de existir um aeródromo, existe uma história e só através dessa história é possível chegar até aos dias de hoje e perspetivar o tão imprevisível futuro. Múltiplos autores refletem que *quem tem uma compreensão sólida e completa do passado, dominará o futuro*. Daí a pertinência de conhecermos a origens da aeronáutica em Ponte de Sor para compreendermos o modo como se impôs e como se perspetiva o seu desenvolvimento futuro.

A aviação em Ponte de Sôr

Figura 1 – Jornal "O Século", Edição Nº709, 22 de setembro de 1919, p. 234.

As origens de atividade aeronáutica em Ponte de Sor remetem para o ano de 1919, data em que foi construído o primeiro campo de aviação nesta vila. Apesar de não restar qualquer estrutura dessa época e de existir um hiato de cerca de 6 décadas entre a inutilização do campo de aviação e o início da construção do atual Aeródromo Municipal de Ponte de Sor, a análise deste período histórico revela como determinados fatores geográficos (centralidade), a existência de infraestruturas de transporte (histórico industrial na cidade e o impacto que teve na melhoria da sua conectividade) e a atuação do poder local (política) influenciaram a génese da aeronáutica no início do século XX em Ponte de Sor e a sua a evolução ao longo do século XXI.

A construção do 1º campo de aviação parte de uma iniciativa do exército português que, a 10 de março de 1919, inquire o MPS (Município de Ponte de Sor) no sentido de obter um terreno junto daquela vila para criar um "Centro de Aviação", requerendo para tal um terreno amplo, plano, sem obstáculos naturais e que tivesse acesso a vias de comunicação, em especial ao caminho de ferro[2]. A centralidade geográfica de Ponte de Sor no mapa nacional, o acesso ao

[2] AHMPS, Correspondência recebida pela Câmara Municipal de Ponte de Sor.

caminho-de-ferro e a orografia suave do território foram as principais razões para esta escolha. O pedido foi posteriormente aceite[3] e as obras para a construção do mesmo terminaram em junho desse ano[4]. Ainda sobre as origens da aeronáutica na região, a nível histórico, é importante frisar que a aviação foi uma das indústrias que mais evoluiu no período pós-guerra. O desenvolvimento deste setor, inicialmente, caminhou sempre de mãos dadas com os conflitos armados. De facto, infelizmente, os aviões antes de serem vistos como meios para transporte de passageiros foram desde cedo vistos como armas de guerra, no entanto, foi precisamente por esse motivo que o mercado da aviação começou a despertar o interesse dos diversos estados envolvidos em conflitos bélicos. Portugal e Ponte de Sor não fogem à regra uma vez que numa edição semanal do jornal *O Século* (Edição Nº709, 22 de setembro de 1919, p. 234), numa notícia com o título de "A aviação em Ponte de Sor" é possível ler que *"*a celebração da homenagem aos expedicionários do concelho de Ponte de Sor, que se bateram em Africa e em França contra os alemães, coincidiu a inauguração do campo d'aviação d'aquela vila". Coincidência ou não, a verdade é foi o "Capitão d'artilharia Sr. António B. de Carvalho, que se esforçou para que se abreviasse a creação do campo de aviação n'aquela vila.". É de referir que foi expressamente pedido pela direção aeronáutica militar que alguns aeroplanos viessem inaugurar o campo de aviação de Ponte de Sor, pois daria "mais brilhantismo" aos festejos em homenagem aos "heroicos soldados portugueses domiciliados neste concelho que na África e na Europa souberam honrar o nome de Portugal" (AHMPS, Livro de atas das sessões da Câmara Municipal de Ponte de Sor 1919-1926).

É também importante referir que a maioria dos países, no início do seculo XX, já tinha a noção de que a aeronáutica era um mercado que traria muita vantagem competitiva para os que nela apostassem. Portugal, apesar de ter essa ideia presente, "é indispensável que as futuras carreiras áreas para a América, partam de Portugal, que os viajantes vindos dos confins da Europa, tomem nos campos de aterragem de Portugal os aviões que os transportam para o Novo Mundo"[5], não conseguia enquadrar-se ao nível dos países do velho continente e o grande obstáculo a essa imposição era a falta de campos de aterragem. Apenas na região do Alentejo,

[3] AHMPS, Atas da Câmara Municipal de Ponte de Sor, Ata n.º3 de sessão de câmara de 20 março de 1919.
[4] Idem.
[5] AHMPS, Câmara Municipal de Ponte de Sor, correspondência recebida, 1922 (todas as citações desse paragrafo foram retiradas da mesma correspondência).

"devido à sua situação orográfica", era possível ter campos de aviação praticamente sem adaptação, o que interessava ao Estado, pois os custos eram bastante reduzidos quando comparados aos campos que se localizam no Norte do país que tinham de ser "cuidadosamente preparados a fim de se tornarem utilizáveis". Assim, era difícil para Portugal estar equiparado com as principais potências europeias. Para além disso, não nos podemos esquecer de que a situação económica era difícil e que um "Paiz pobre, com grande deficit orçamental, não se pode exigir ao Estado a aquisição de todos esses campos."

Por fim, é importante relembrar que o próprio Estado, no início do século XX, tinha a total consciência do impacto que causava à população observar de perto uma aeronave, um autêntico monstro de metal que rosnava em alto e bom som e que atraia a atenção de todos, sendo tais máquinas motivo de admiração. Sem dúvida que aproximar as aeronaves cada vez mais das pessoas, teve um enorme significado no que diz respeito à mudança de paradigma, fazendo com que a aviação fosse cada vez mais apreciada por todos, não só pelas forças armadas dos países, que se focavam mais em bombardear do que em transportar. Na verdade, em termos políticos, era importante mostrar às populações as aeronaves dos seus exércitos, pois eram fruto de um trabalho totalmente inovador em que todas as nações queriam ter crédito, mas também por uma questão de propaganda, pois moldar os pensamentos das pessoas sempre foi uma estratégia muito aproveitada pelas políticas. Por isso, em Portugal, também se realizaram os "voos de propaganda". Em Ponte de Sor, há notícia dos mesmos: "o avião comercial Farman-Titan, que vem em visita ao campo de aviação desta vila, realizando por essa ocasião alguns voos de propaganda, para o que já estão inscritas muitas pessoas"[6]. Estes voos permitiam mostrar as novas aeronaves, mas, principalmente, o poder que o Estado tinha em deter tal equipamento futurista para o ano em questão.

A aviação militar começou, então, a utilizar o campo de aviação de Ponte de Sor, mas cedo surgiram ideias e projetos de aviação comercial, por ser único em todo o Alentejo, onde se projetaram ligações áreas entre Lisboa e Madrid, servindo Ponte de Sor como um ponto de escala[7], bem como a criação de uma escola de aviação (ideia essa que desapareceu com a morte do Major Castilho Nobre)[8]. Contudo, a infraestrutura rapidamente se tornou demasiado exígua

[6] Artigo de "A Mocidade", nº78, 1929.
[7] AHMPS, Câmara Municipal de Ponte de Sor, correspondência recebida, 1928.
[8] *A Mocidade*, nº62, 1928 e nº72, 1929.

para satisfazer as crescentes exigências técnicas dos aviões, perdendo progressivamente competitividade em relação a outras que foram surgindo. Apesar de diversos pedidos por parte das autoridades militares, apelando em relação à Defesa militar do país[9], tendo em conta que se viviam tempos de guerra, e até por parte de uma corrente de opinião local, expressa em muitos artigos publicados "Porque não se interessa a Câmara Municipal por este assunto?"[10], para que a pista fosse ampliada até à extensão de 1.000 metros atingindo, desta forma, o estatuto de Aeródromo Nacional ou Pista Internacional com "vista de poder satisfazer às necessidades da Aeronáutica"[11]. Porém, os responsáveis locais nunca concretizaram tais pedidos e, no ano de 1935[12], o campo de aviação abandonou a função para o qual foi construído. Embora fosse visto por muitos aviadores que o visitaram como um dos melhores de Portugal[13], "O testemunho dos próprios pilotos era já uma razão de peso com que poderíamos contar e juntar a tantas outras"[14] e considerado como um elemento valiosíssimo para o progresso de Ponte de Sor[15], chegava assim ao fim o sonho aeronáutico pontessorense.

No entanto, diversas conclusões podem ser extraídas deste pedaço de história, uma vez que esta oportunidade surgiu devido ao aglomerado de condições favoráveis que este território tinha para oferecer, desde fatores naturais (localização geográfica e orográfica) e infraestruturas (proximidade com o caminho-de-ferro, ou seja, uma excelente acessibilidade), mas mesmo assim não correspondeu às expetativas, muito por culpa do fraco investimento por parte da autarquia local que ditou o fim da primeira experiência aeronáutica em Ponte de Sor. Porém, uma nota interessante que se retém é que a história de 1919 se repete em 2005, com a diferença de um investimento estruturado e contínuo por parte da presente autarquia que, ignorando quaisquer fatores adversos, assume este como um projeto com futuro. Possivelmente, se, em 1935, o poder local tivesse investido no campo de aviação, Ponte de Sor poderia hoje ser uma "Cidade do Ar". Certo é que décadas mais tarde, construiu-se o

[9] AHMPS, Câmara Municipal de Ponte de Sor, correspondência recebida, 1931.
[10] *A Mocidade*, n.º 264, 1937 e n.º 265, 1937.
[11] AHMPS, Câmara Municipal de Ponte de Sor, correspondência recebida, 1931.
[12] Data do último registo de aterragem no Campo de Aviação (A Mocidade, 1935).
[13] *A Mocidade*, n.º 62, 1928.
[14] *A Mocidade*, n.º 72, 1929.
[15] AHMPS, Câmara Municipal de Ponte de Sor, correspondência recebida, 1932.

Aeródromo Municipal de Ponte de Sor que trouxe a aviação de regresso a estas paragens, tendo inclusivamente concretizado o quase secular desejo da fundação de uma escola de aviação.

Transcorridos mais de 60 anos, eis que no ano de 1998, surge a intenção por parte da *Motorávia – Engenharia Aeronáutica, S.A.*, uma empresa do ramo aeronáutico, de se fixar em Ponte de Sor, concorrendo a dois lotes da nova Zona Industrial que se encontrava em construção[16]. Para a instalação desta empresa na localidade foram essenciais diversos aspetos, como o preço do imobiliário, com um valor simbólico cedido por parte do MPS (um escudo por m^2); a localização geográfica da cidade e a existência de uma rede viária que permitia uma ligação relativamente rápida a alguns dos principais centros urbanos portugueses e à fronteira com Espanha, a que se acrescentou, mais tarde, a construção de um Aeródromo Municipal (Oliveira Neves, 2017: 19). Foi esta e outra empresa do ramo aeronáutico, *Dyn'Aero Ibérica, S.A.* que, agregando as necessidades empresariais e unindo sinergias com o MPS e o apoio da Administração Central, sobretudo, de fundos estruturais da União Europeia, numa envolvente de cooperação e esforço levaram à construção do desafiante e arrochado projeto que é atual Aeródromo Municipal de Ponte de Sor.

No entanto, a história não fica por aqui, pois a relação entre a *Dyn'Aero Ibérica*, empresa de origem francesa do grupo *Dyn'Aero,* com Ponte de Sor, surge, em 2001, quando a *Motorávia* se torna fornecedora de asas da primeira (A Ponte, 2001ª, p. 16). Assim, para além dos fatores referidos, acrescia também o fator da proximidade com o fornecedor, assim como o descongestionamento do espaço aéreo na cidade alentejana, ao contrário do que ocorria (e ocorre) em França, sendo estes fatores decisivos para a fixação de uma unidade industrial de produção de aeronaves no Alto Alentejo (A Ponte, 2001b, p. 13). Não obstante, para que tal se concretizasse numa vantagem tanto para as empresas como para a região, era indispensável a construção de uma pista de aviação, condição então transmitida, pela Câmara Municipal de Ponte de Sor, aos órgãos de Administração Regional e Central do Estado Português, em maio de 2001[17]. Estavam, assim, criadas as pontes que permitiriam a concretização de um sonho: as empresas necessitavam de uma pista e Ponte de Sor sabia que seria importante ter essa pista, não só para o desenvolvimento da cidade, mas também para o grau de visibilidade regional e

[16] AHMPS, Atas da Câmara Municipal de Ponte de Sor, Ata n.º 26/98 de 24 de junho de 1998.
[17] AHMPS, informação m. 34 de 10 de abril de 2002 enviada pela Direção Regional do Ambiente e Ordenamento do Território à Câmara Municipal de Ponte de Sor.

nacional. O projeto foi rapidamente anunciado na imprensa local, tendo sido selecionado um local que, à semelhança do que ocorrera em 1919, seria plano, pouco ventoso, privilegiando a conectividade. Deste modo, foi escolhida a atual localização do Aeródromo de Ponte de Sor: junto da principal rodovia do concelho, a Estrada Nacional Nº2 (A Ponte, 2001b, p. 13). Simultaneamente, enquanto se iniciaram todos os processos administrativos relacionados com a construção de uma infraestrutura desta natureza, entre os quais a respetiva inscrição no artigo 80.º do Plano Diretor Municipal de Ponte de Sor, publicado em novembro de 2004 (Município de Ponte de Sor, 2004, p. 6625), os serviços do MPS obtiveram, através do Programa Operacional do Alentejo, fundos estruturais da União Europeia, no montante de 1,6 Milhões de Euros, que permitiram suportar o investimento autárquico no financiamento da obra (Oliveira Neves, 2017, p. 4). Em 2005, foi, finalmente, inaugurado o tão desejado Aeródromo Municipal de Ponte de Sor com uma pista com 900 metros de extensão (Ecos do Sor, 2007, p. 12) que passou a ser utilizada sobretudo como apoio da atividade aeronáutica das empresas *Motorávia* e *Dyn'Aero* dedicadas à construção de aviões de pequeno porte.

Figura 2
Enquadramento geográfico do concelho de Ponte de Sor no país

Localização Geográfica do Concelho de Ponte de Sor. Fonte: Garinhas: 2006

1.2.2. Ponte de Sor

Ponte de Sor é uma cidade localizada no coração do Alto Alentejo tendo, a Norte, o Médio Tejo, a Oeste, a Lezíria do Tejo e, a Sul, o Alentejo Central. O concelho pertence à NUT III Alto Alentejo. Ponte de Sor foi elevada à categoria de cidade a 14 de agosto de 1985[18], sendo considerada

[18]Diário da República Eletrónico. [14/08/1985]. *Lei 35/85, de 14 de agosto*. https://dre.pt/dre/detalhe/lei/35-1985-180459.

"uma jovem cidade, mas uma antiga terra"[19], visto que, sendo um ponto de confluência das rotas norte-sul e este-oeste, nasceu e desenvolveu-se como local de passagem desde a época romana. Conta com aproximadamente 17.409[20] habitantes, tendo uma densidade populacional de 18,0 hab/km2 (Portugal, INE, 2019). Com uma área de 840 Km2 (Município de Ponte de Sor, 2014a, p. 4), ocupa uma posição geográfica privilegiada no contexto do território nacional, onde a sua centralidade muito contribui para o seu desenvolvimento e crescimento como cidade, sendo considerada um Centro Urbano Estruturante segundo a tipologia do PROT Alentejo, salientando-se como um dos principais núcleos urbanos do Alto Alentejo (Oliveira Neves, 2017). A cidade de Ponte de Sor regista altitudes que oscilam entre os 46 m e os 284 m e conta com uma temperatura média anual que ronda os 16,1ºC, com mínimas de 9,2ºC e máximas de 23,1ºC (Portugal, INE, 2019). Do ponto de vista climático, é considerado um território Pré-mediterrânico interior (Ribeiro, Lautensach, Daveau, 1989, p. 455), com a ocorrência de invernos frescos e moderados e verões muto quentes (Ribeiro, Lautensach, Daveau ,1989, pp. 435-442). A estiagem desta região é muito característica, tendo em conta a quase ausência de precipitação entre os meses de maio e setembro o que contrasta com a concentração desta, de forma muito irregular, nos meses de outubro a abril (Ribeiro, Lautensach, Daveau, 1989, p. 405), num total de 600 mm anuais. O vento no concelho é geralmente fraco a moderado (Município de Ponte de Sor, 2014ª, pp. 10-12).

Relativamente, às acessibilidades, Ponte de Sor tem uma rede viária definida em função do concelho, permitindo uma boa circulação tanto dentro da sede do Concelho como para fora. Os principais eixos viários são a EN 244, EN 2, EN 119 e a EN367. A cerca de 30 km da sede do concelho, acede-se à A23, em Abrantes, o que permite a ligação à A1 (Lisboa-Porto) e, a cerca de 80 km, à A6 (Lisboa-Espanha).

Cidade	Distância (Km)
Portalegre	**61**
Évora	**94**
Castelo Branco	**100**
Badajoz	**105**
Lisboa	**130**
Coimbra	**155**
Porto	**270**
Faro	**310**

Figura 3 - Distância por estrada entre Ponte de Sor e um conjunto selecionado de núcleos urbanos.

Fonte: Oliveira Neves (2017, p. 28).

[19]Youtube. [2015]. *Horizontes da Memória - Ponte de Encontro (Ponte de Sor) – 2000.* https://www.youtube.com/watch?v=U_3mv1yyANA&ab_channel=Hist%C3%B3riadePortugalJHS.

[20]INE, I.P., Portugal. [2019]. *Anuário Estatístico da Região Alentejo 2018, Estimativas Provisórias Anuais da População Residente*.

O executivo municipal de Ponte de Sor tem investido, ao longo dos últimos 20 anos[21], em vetores como a educação, cultura, desporto, saúde, turismo, bem-estar e qualidade de vida. Apesar de estar afastada de grandes centros urbanos, Ponte de Sor disponibiliza aos seus habitantes todos os serviços imprescindíveis para viver uma vida calma e tranquila sem para isso ter de despender grandes valores económicos para conseguir manter a qualidade de vida. Longe dos grandes centros industriais, mas perto da natureza alentejana, esta cidade sabe que existem diversos vetores que jogam a seu favor quando falamos da aposta na estratégia de atração de investimento assim como de população qualificada, estando preparada para novos desafios de desenvolvimento.

Um dos fatores de maior destaque em relação ao turismo no concelho é a natureza e a paisagem características desta região, permitindo que diversas envolventes como a Albufeira de Montargil e a Estrada Nacional Nº2 (estrada que percorre o país de Norte a Sul de Chaves a Faro[22]) se complementem e permitam que a cidade e a região sejam ponto de paragem e visita obrigatórias para quem por aí passe, não só no Verão, mas durante todo o ano, o que acaba por possibilitar novos investimentos na área do turismo. No que diz respeito à cultura, desporto, património construído, gastronomia e artesanato, o concelho detém infraestruturas modernas e diversificadas, estando repleto de inúmeros exemplos com interesse relevante.

No setor da educação, a generalidade dos equipamentos escolares do concelho foi reabilitada, e o município investe e promove projetos escolares desde o pré escolar ao ensino superior, tendo diversos protocolos de cooperação com várias universidades portuguesas (Instituto de Educação e Ciência de Lisboa (ISEC); Instituto Politécnico de Portalegre (IPP); Universidade da Beira Interior (UBI); Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), Universidade de Évora, Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB) e Universidade Atlântica), com diferentes dinâmicas de parceria, mas sempre com o objetivo de "ancorar o desenvolvimento de projetos formativos e de inovação" em Ponte de Sor (Oliveira Neves, 2017, pp. 22-23). De facto, pretende-se maximizar o potencial que um "projeto-âncora como o do aeródromo de Ponte de Sor possa representar para a região e para o país"[23], na medida em que todos estes protocolos permitem

[21]MPS. [09/04/2021]. *Investimentos*. https://www.cm-pontedesor.pt/investir/.

[22]RotaN2. [19/03/2021]. *A estrada que nos une*. https://www.rotan2.pt/.

[23]Aeródromo Municipal de Ponte de Sor. [09/04/2021]. *Formação*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/formacao/.

aproximar o aeródromo, assim como as empresas aí sediadas, das instituições de ensino superior, através de atividades de ensino e investigação no setor aeronáutico e aeroespacial. Com vista a atrair profissionais altamente qualificados, como pede a exigência do setor, o LPSO começou por fixar na sua infraestrutura entidades que se focam na formação de pessoal do setor aeronáutico (pilotos, mecânicos,…), porém, uma vez que "operação e manutenção de aeronaves, representa um universo de oportunidades e de domínios de investigação aplicada e de inovação"[24], o objetivo é obter uma melhoria crescente também em I&D, expandindo, assim, horizontes para que novas empresas se sintam atraídas pela cidade e pelos objetivos determinados para a infraestrutura. Saliente-se que, tendo como base a estratégia de atração de entidades empregadoras da área da aeronáutica e aeroespacial, o Município tenta juntar o útil ao agradável, atraindo investimento externo com vista a potencializar e a desenvolver o crescimento do seu Complexo Aeronáutico, mas também com o objetivo de atrair mão-de-obra qualificada, aumentando o número de movimento migratórios para a região e a fixação de população.

Atendendo às suas características territoriais, Ponte de Sor dispõe de uma localização geográfica distinta, beneficiando de uma grande centralidade aérea e rodoviária, o que explica o motivo de apostas na atração de atividades mais específicas, no que diz respeito a inovação, conhecimento e qualificação, como são as da Indústria Aeronáutica e Aerospacial (Oliveira Neves, 2017). Efetivamente, esta cidade está situada entre o norte e o sul, mas também entre o litoral e o interior português, o que permitiu que Ponte de Sor, ao longo da história, se tivesse desenvolvido como ponto de passagem obrigatório de todo o tráfego de mercadorias exportadas e importadas, sobretudo a partir da construção do caminho-de-ferro, inaugurado em 1863. Com este estímulo, a pequena vila de Ponte de Sor conheceu um grande surto industrial, baseado na transformação de produtos endógenos com grande destaque para o setor corticeiro e agroalimentar (moagem de cereais, descasque de arroz, produção de tomate industrial e de temperos à base de pimentão). No entanto, devido à fraca dimensão industrial da maioria destas empresas, muitas delas com métodos ultrapassados pela tecnologia que vinha sendo cada vez mais dominante e importante para o futuro da indústria da transformação

[24]Aeródromo Municipal de Ponte de Sor. [09/04/2021]. *Formação*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/formacao/.

e pelo novo contexto político e económico procriado com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia[25](CEE), levou ao encerramento de muitas das PME do setor.

Posteriormente, fixaram-se em Ponte de Sor, empresas como a CIMBOR (produção de artigos em borracha e componentes para automóveis), INLAN (empresa filial da *General Motors* que compra as instalações da CIMBOR e, em 1981, inicia a produção de componentes para automóveis - Ecos do Sor, 1980, p. 1), que mais tarde se passou a chamar de DELPHI, chegando, inclusivamente, a ser o maior empregador privado do distrito de Portalegre e o principal impulsionador económico do concelho, empregando cerca de 510 pessoas (Pintão, 2010). Em 2010[26], esta empresa acabou por se deslocalizar para a Europa de Leste, o que provocou uma grave crise de desemprego no concelho. De acordo com Pintão (2010, p. 65), Ponte de Sor não poderia depositar a sua dependência económica em uma única empresa, era necessário expandir horizontes e promover estratégias, com o objetivo de atrair investimentos exógenos e endógenos mais adequados à realidade local. Posto isto, aproveitando as potencialidades da região em relação à floresta e montado, Ponte de Sor considerou viável unificar esforços com o objetivo de atrair a indústria corticeira (semelhante ao que fez com a indústria aeronáutica), com a aposta do desenvolvimento de uma nova zona industrial (financiada no âmbito do II Quadro Comunitário de Apoio). No ano 2000, é inaugurada uma fábrica de armazenamento e transformação de cortiça do Grupo Amorim, com um investimento de *um milhão de contos* e a criação de mais de cem postos de trabalho (Pintão, 2010). Curiosamente, na mesma data e no mesmo local, atraídas pelas medidas de incentivo criadas na altura com a expansão da Zona Industrial, localizam-se as primeiras duas empresas do setor aeronáutico em Ponte de Sor, a MotorAvia S.A e a Dyn'Aero. Estava, então, iniciado o trilho da cidade alentejana naquele setor que é hoje um dos mais significativos pilares da economia do concelho[27].

O resultado desta dinâmica económica foi uma variação demográfica que permitiu a Ponte de Sor ganhar importância no contexto do Alto Alentejo, visto que o concelho passou de 5,6% do

[25]RTP Ensina. *Tratado de adesão de Portugal à CEE foi assinado em 12 de junho 1985 e o país integrou oficialmente a comunidade a 1 de janeiro de 1986*.

[26]Tratou-se, na década de 1970, da CIMBOR – Companhia Internacional de Manufaturas de Borracha –, posteriormente, em 1980, adquirida pela INLAN – Indústria de Componentes Mecânicos –, propriedade da *General Motors*, mais tarde renomeada DELPHI.

[27]Aeródromo Municipal de Ponte de Sor. [02/04/2021]. *Quem somos*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/aerodromo/quem-somos/.

total da população do Alto Alentejo, em 1878, para 14,1%[28], em 2011, apesar de, como todo o interior de Portugal, ter perdido população em termos absolutos a partir da década de 1960, embora intervalados com períodos de crescimento populacional.

O comércio estando também inserido como uma atividade primária da região, acaba por se desenvolver com consequente expansão da própria cidade, isto é, o crescimento deste setor está "totalmente relacionado com os outros sectores de atividade" (Pintão, 2010, p. 63). Pois com o desenvolvimento ao nível das atividades agroflorestais e principalmente com o avanço das indústrias de transformação e, consequentemente, o ramo da construção civil, estimularam o surgimento de serviços de apoio (agências bancárias, companhias de seguros, administração pública, serviços de contabilidade, serviços de limpeza, empresas de transporte e escritórios diversos). "A distribuição das empresas industriais revela a existência de um padrão setorial que combina unidades empresariais agrotransformadoras (alimentares, bebidas, madeira e cortiça) e unidades próprias das indústrias urbanas (impressão e artes gráficas, mobiliário, reparação e manutenção de máquinas e equipamentos, etc.)" (Oliveira Neves, 2017, p. 46). Ponte de Sor, com o passar dos anos, tornou-se, assim, numa área com dinamismo económico, onde a procura e a oferta de serviços crescem exponencialmente.

De forma a enquadrar o setor aeronáutico na cidade alentejana, é importante estabelecer um paralelismo entre as indústrias que historicamente estão relacionadas com a potenciação desse mesmo território, nomeadamente, a indústria corticeira e a automóvel, que ajudam a estabelecer uma ligação entre aquilo que Ponte de Sor era antes de fixar estas indústrias na sua região e o impacto dispersor causado pelas mesmas que, mais tarde, levou o Município a delinear e arriscar uma estratégia com vista a atrair a indústria aeronáutica e aeroespacial para o seu território, uma aposta inovadora e atrevida uma vez que estas são consideradas indústrias sofisticadas e "o seu nível de desenvolvimento é visto como indicador científico e tecnológico de um país"[29]. Considerando a velocidade de crescimento das indústrias e alinhando a estratégia interina de alavancagem e desenvolvimento do aeródromo e da região com a estratégia de desenvolvimento do Cluster Aeronáutico Nacional, a cidade alentejana mostra-se

[28] INE. [2011]. *Recenseamentos Gerais da População Portuguesa*.

[29] País Positivo. Zhao Bentang (Embaixador da China em Portugal) (abril, 2021) sobre *Cooperação aeroespacial sino-portuguesa* nomeadamente entre STARLab e Grupo Tekever.

focada em captar investimentos externos e contribuir para o crescimento/evolução do setor no país e na região, atendendo às oportunidades de investimento e crescimento inegáveis.

Assim, à semelhança do que aconteceu no passado, Ponte de Sor tomou uma posição proativa e procurou enaltecer as suas milenares potencialidades territoriais com vista a possibilitar a procura por parte de investidores, apostando e adaptando a estratégia impregnada no seu passado na atração de outras indústrias, como forma de prever os bons resultados no futuro.

1.2.3. Fatores de tomada de decisão na localização da atividade económica

Em Portugal, as atividades económicas, independentemente da sua caracterização, raramente ocorrem em localizações pré-determinadas (Almeida, 1997). É importante analisar diversos fatores, que auxiliam o processo de tomada de decisão em relação à seleção da localização, pois o que pode ser importante para uma pequena empresa, não será necessariamente para uma grande e vice-versa. Assim, para determinadas atividades económicas, muitas vezes, por razões autoritárias de ordem técnica, são eliminadas certas propostas de potenciais localizações (Almeida, 1997). Existe uma grande diversidade de pontos de reflexão sobre o que é realmente essencial em determinada localização e quais os atributos que devem ser potenciados numa nova localidade, sendo através destas que se originam as principais movimentações dos agentes económicos.

Empresas caracterizadas por necessitar de mão-de-obra especializada, como é o caso das empresas do setor aeronáutico e aeroespacial, requerem especial atenção aos fatores que especificam a sua localização que não podem ser desprezados na tomada de decisão da localização. Segundo Almeida, os fatores como a oferta de mão-de-obra (custo, disponibilidade e qualificação), as acessibilidades (acesso e custo); a influência governamental (incentivos municipais e infraestruturas existentes); os serviços urbanos (consultadoria, manutenção); a localidade (possibilidade de expansão, custo do terreno); entre outros (criminalidade, razões culturais, razões pessoais), devem ser organizados e analisados em conformidade com os atributos do local em questão, de forma a justificar a tomada de decisão na hora de determinar uma nova localização para uma entidade/empresa/projeto.

Analisemos, então, os fatores que influenciaram a tomada de decisão da localização da atividade económica em Ponte de Sor, começando por abordar a oferta de mão-de-obra.

Importa referir que um dos principais problemas do concelho é a falta de mão de obra qualificada, para um setor que é conhecido por ser bastante específico e especializado. Algumas das soluções que a Autarquia definiu de forma a colmatar este fator negativo, foram a celebração de protocolos com as diversas instituições de ensino já mencionadas, a articulação com o Agrupamento de Escolas de Ponte de Sor para a criação de um Curso Profissional Técnico de Produção Aeronáutica – Montagem de Estruturas (com estágio curricular no Aeródromo), a criação de um curso TESP de Produção Aeronáutica a funcionar no Aeródromo e, futuramente, a criação de um centro de negócios onde estará sediada uma "incubadora para start-ups aeroespaciais em Ponte de Sor" (Panfleto Aerospace Hotspot Ponte de Sor, 2020), o que permitirá qualificar a mão de obra local e alargar os horizontes dos alunos, usufruindo da incubadora no espaço do Aeródromo, de forma a desenvolver os seus projetos, favorecendo ainda o "ambiente pró-negócios" (Oliveira Neves, 2017), uma vez que com a criação de um centro de negócios, é inegável que a proximidade entre empresas e *players* aconteça.

O fator acessibilidades acarreta uma relevância extrema, uma vez que a proximidade dos clientes e fornecedores assume um posicionamento decisivo na hora de escolher uma possível localização (Almeida, 1997). A já registada e futura presença de cada vez mais empresas complementares na mesma cidade, justamente pelas boas condições de acesso viárias, ajudam a exaltar o nível de significância deste fator para a cidade de Ponte de Sor. O facto de o município ser membro do AED Cluster, permite que a proximidade entre possíveis clientes e fornecedores seja possível, dinamizando o Complexo Aeronáutico e o que lá se faz e pretende fazer, atraindo e conseguindo possíveis sinergias que, rapidamente, se tornam em possíveis investimentos e redes de contacto. As entidades que, futuramente, se fixarem no CAPS, usufruirão da possibilidade de estarem inseridas num futuro possível "cluster", tornando-se uma localização optimizadora para o setor aeronáutico e aeroespacial, o que permitirá manter os custos de acesso entre fornecedores e clientes mais baixos e ainda tirar partido de uma curta distância à capital (130km por estrada e 50 milhas náuticas). Naturalmente que, no âmbito das acessibilidades, a facilidade de transportes rodoviários/aéreos reflete a maior preocupação da grande maioria das empresas, independentemente da tipologia do investimento considerado. Uma vez que a relevância deste item, no caso de localizações periféricas, ganha interesse tornando as autoestradas essenciais para a determinação da localização (Almeida, 1997), Ponte

de Sor não regista qualquer autoestrada no teu território. No entanto, a estrada Nacional 2, que conecta Portugal de norte a sul, passa literalmente à frente do LPSO, e dentro da cidade. Assim, o facto de não ter autoestradas não é impeditivo, uma vez que existem outras opções que resultam e colmatam a falta da mesma.

A influência governamental é o fator que permite alavancar toda a dinâmica de uma cidade quando se pretende atrair atividades económicas, uma vez que sem todo o esforço das autarquias seria difícil criar condições e dotar a cidade de infraestruturas e incentivos capazes de potenciar as mesmas, atraindo investimentos. É através das autarquias que são definidos os planos estratégicos e os objetivos que se pretendem para os investimentos realizados em prol da valorização das cidades. Os preços na obtenção dos terrenos, assim como as infraestruturas nele existentes e as rendas aplicadas às entidades que os ocupam são fatores consideráveis uma vez que este tipo de incentivos municipais assume uma especial importância na fase de take-off, mas também é essencial para o fortalecimento da imagem como centro de atração, cativando investimentos estrangeiros de grande dimensão (Almeida, 1997). O MPS recorre a políticas de incentivo na tentativa de captar empresas que se queiram fixar na região, "tais como fornecimento de terrenos industriais, as infraestruturas e simplificação de processos burocráticos" (Panfleto Hotspot Ponte de Sor, 2020), seja na zona industrial seja no LPSO, constituindo uma forma de obter mais investimento e ser um pólo atrativo. Efetivamente, no LPSO uma forma de impulsionar uma maior fixação de empresas parte da disposição de benefícios fiscais para empresas que se fixem na infraestrutura, concretamente, a redução de tarifa em 70% relativamente a operações de aterragem e descolagem (nº8), isenção do pagamento de tarifas de estacionamento em placa a entidades que demonstrem o seu contributo para o desenvolvimento do aeródromo e do seu envolvente CAPS (nº9) e, ainda, benefícios relativos à ocupação de edifícios ou hangares e ao valor do direito de superfície (nº11 e nº12), onde a tarifa se reduz (entre 25%, 50% e 75%) dependendo do número de postos de trabalho criados (10, 25 e 100, respetivamente). Todas as isenções e reduções constam do artigo 24º, do Regulamento do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor[30]. Além disso, o Município apoia as empresas que tenham interesse em fixar-se na cidade com o suporte de "aquisição de

[30] Diário da República Eletrónico. [11/03/2021]. *Aviso n.º 4551/2021, de 11 de março*. https://dre.pt/dre/detalhe/aviso/4551-2021-159220075.

fundos estruturais Europeus" (Panfleto Hotspot PS, 2020). Todos estes fatores revelam que Ponte de Sor está dotada de uma governança local que entende o que as empresas querem e consegue cativá-las mostrando as potencialidades da cidade e do seu projeto âncora, fazendo com que acreditem e, consequentemente, invistam.

A existência de serviços urbanos da cidade alentejana contribui para a saúde da economia local, mas também como forma de oferecer um suporte às futuras empresas que se queiram fixar na região, uma vez que há a disponibilidade de serviços públicos (energia elétrica, gás natural, água municipal, saneamento básico, …) e a disponibilidade de serviços privados, nomeadamente, a proximidade a instalações de formação técnica especializada (Cursos Profissionais de Manutenção e Reparação de Aeronaves e cursos TESP de Produção Aeronáutica), assim como existência de zonas industriais na cidade que facilitam o transporte de componentes e produtos acabados o que também pesa bastante na hora de avaliar uma possível futura localização para uma empresa (Oliveira Neves, 2017).

A localidade revela bastantes valências, pois o "acesso às redes de infraestruturas básicas é condição essencial para que um território esteja preparado para novos desafios de desenvolvimento" (Oliveira Neves, 2017, p. 30). Entre elas a existência de áreas residenciais e restauração de qualidade, excelente estética local (paisagismo adequado, boa conservação,…), facilidade na aquisição de terrenos, possibilidade de expansão das suas zonas industriais, assim como do seu complexo aeronáutico. Revela, ainda, uma oferta educativa e cultural diversificada, com um vasto património cultural rico em história e uma taxa de criminalidade (de 29.7% em 2019) inferior à do país (32,6% em 2019)[31]. Todos estes pontos permitem enquadrar Ponte de Sor no lote de localidades onde a qualidade de vida[32] e o bem-estar da população residente confortam quem nela pretende investir.

Referindo diretamente os fatores naturais que destacam Ponte de Sor no panorama aeronáutico, as condições meteorológicas favoráveis (temperaturas médias e condições de

[31]Gabinete de Estratégia e Estudos, Ministério da Economia e Mar. [12/08/2021]. *Estatísticas Ponte de Sor*. https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/publicacoes/estatisticas-regionais/distritosconcelhos/portalegre/ponte-de-sor/3230-ponte-de-sor/file.

[32]*Indicador sintético de desenvolvimento económico e social ou de bem-estar dos municípios do continente Português - 2009,* Ponte de Sor surge na 121ª posição no ranking a nível nacional, uma das melhores posições em relação aos territórios limítrofes (Oliveira das neves, 2017, p. 32).

nebulosidade) e o não congestionamento do espaço aéreo permitem enaltecer a cidade como um pólo atrativo e agregador para o setor em questão.

Em suma, de forma a agrupar os fatores que mais impacto revelam na hora de alocar Ponte de Sor como pólo atractor do setor aeronáutico e aeroespacial, temos os seguintes:

- A aeronáutica bem integrada a nível local e com fortes raízes históricas na região;

- O acesso a incentivos comunitários que revelam ter uma "elevada ponderação por parte das empresas que se estão a instalar, beneficiando Ponte de Sor da sua integração na Região Alentejo, uma Região de Convergência para efeitos de aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento" (Oliveira Neves, 2017, p. 26);

- As intervenções do município no âmbito da criação de ambientes pró-negócios favoráveis, nomeadamente, através do desenvolvimento de programas de acompanhamento estratégico para as empresas (ao nível da I&D), envolvimento do ensino superior na formação e recursos humanos, com o objetivo de desenvolver tecnologias mais competitivas e capazes de dar uma resposta mais rápida e eficaz e a estimulação do financiamento das micro e pequenas empresas que pretendam trabalhar em parceria com o setor aeronáutico e aeroespacial nos domínios da capacitação técnica e da melhoria da competitividade, da inovação e da adoção de tecnologias de ponta (Oliveira Neves, 2017).

- A meteorologia que se revelou um fator imprescindível para a atração das escolas aviação "ao assegurar que os pilotos em formação terminem o Curso em menos tempo comparativamente com outros locais, resultante de poderem voar quase todo o ano, fazerem aterragens sem instrumentação à vista, bem como utilizarem um espaço aéreo amplo sem interferências significativas" (Oliveira Neves, 2017, p. 25).

Desta forma é possível constatar que o acompanhamento dado pelo Município possibilita a captação de atividades da Indústria Aeronáutica, sendo bem visível através da oferta de instalações adequadas ao tipo de investimento pretendido, assim como na concretização de protocolos com as diversas instituições de ensino superior, estando também bem expresso através dos restantes fatores enunciados. No entanto, apenas a constante atração de novas empresas para o Complexo Aeronáutico, complementares e competitivas, será determinante para potenciar e consolidar o setor e para ampliar os efeitos sobre a economia local (Oliveira Neves, 2017).

1.2.4. Histórico setorial da região

Paralelismo entre setor automóvel e setor aeronáutico

A região Alentejo é historicamente conhecida pela capacidade de gerar valor através de indústrias capacitadas na transformação de matérias primas características da região, como é o exemplo da indústria corticeira. No entanto, com a velocidade da globalização e do fluxo de circulação humana nacional pelo território, possibilitou que a cidade começasse a tornar-se conhecida como ponto de passagem para quem viajava dentro do país. Sendo, efetivamente, considerada uma região de passagem, devido à sua centralidade milenária no território nacional, acabam por nascer novos projetos com vista a resolver problemas como o esquecimento do interior, o seu consequente problema de despovoamento e a dependência das indústrias do setor primário. Na tentativa de solucionar esses problemas, cria-se uma cidade industrial com a fabricação de peças para o setor automóvel o que, durante cerca de trinta anos (1980-2010[33]), estimulou a economia da região e regulou os índices de empregabilidade. É a partir deste momento que uma pequena cidade localizada no alto Alentejo começa a gerar valor internamente, a mostrar-se ao mundo e a capitalizar as suas potencialidades como forma de poder gerar uma estratégia atrativa para que outras indústrias seguissem o exemplo da indústria automóvel.

As semelhanças entre as indústrias automóvel e aeronáutica/aeroespacial são diversas uma vez que ambas procuram mão de obra especializada, ambas surgiram com o culminar de ideias e perspetivas entre autarquia e investidores, ambas são reconhecidas a nível mundial, uma por transportar passageiros, por via aérea, e a outra, por via terrestre. No entanto, visionando o panorama de Ponte de Sor, talvez a maior diferença seja o facto da facilidade da fixação da INLAN/DEPHI na cidade ter surgido numa perspetiva de reutilizar uma grande infraestrutura industrial (antigas instalações da CIMBOR) e dar-lhe uma nova vida (prevê-se que, em breve, este quadro se repita com o surgimento do Centro Empresarial e Tecnológico na cidade nessas mesmas instalações), o que permitiu alavancar rapidamente a economia local, diminuído drasticamente a taxa de desemprego, sem que grandes investimentos públicos fossem necessários. Na indústria aeronáutica foi bastante diferente, uma vez que, na tentativa de

[33] Município de Ponte de Sor. [07/07/2021]. *Quem somos*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/aerodromo/quem-somos/.

ingressar e vingar na indústria, a primeira ideia de fixar um aeródromo em Ponte de Sor implicou diversos gastos em estudos, em virtude da exigência que este tipo de infraestruturas acarreta, mas também um investimento bastante avultado, ainda que com ajuda de fundos comunitários, que rondaram valores "absurdos" na perspetiva de quem desconhece o valor e a pormenorização deste setor que, para ser rentável e seguro a todos o níveis, tem de estar devidamente certificado, inspecionado e preparado para tudo o que possa acontecer, seja para a sua expansão como um todo, seja para um imprevisto "desastre aéreo". Efetivamente, levantaram-se inúmeras dúvidas em relação ao risco neste investimento, na medida em que, no ano 2000, o país não estava ainda preparado, nem crente, no crescimento e desenvolvimento da indústria aeronáutica em Portugal, ou seja, não se perspetivava onde a mesma poderia chegar e enaltecer os países/cidades que nela apostassem.

Não sendo um setor de desenvolvimento fácil e rápido, porque exige longos períodos de atividades de I&D e longos ciclos de recebimento, desde o investimento inicial de suporte à produção até ao retorno financeiro dos produtos fabricados, a Indústria Aeronáutica e Aeroespacial tem a capacidade de poder responder a dois mercados com diferentes dinâmicas, o civil e o militar, que partilham o volume de negócios (51,3% do mercado civil e 48,7% do militar)[34]. Felizmente, Ponte de Sor tem sabido analisar e compreender as necessidades do setor, mas tem sobretudo sabido antecipar oportunidades, num setor que ganhou um forte impulso em Portugal nos últimos anos e se prevê que cresça significativamente nas próximas décadas (Hugo Hilário, in País Positivo, 2021).

AED Cluster e a sua importância para Ponte de Sor

A resiliência e perseverança por parte do MPS alinhadas a uma visão estratégica culminaram na construção do LPSO e permitiram que o desejo de crescimento do setor aeronáutico e aeroespacial na região a longo prazo fosse contínuo (cerca de década e meia, que corresponde ao tradicional ciclo de lançamento e afirmação gradual dos projetos de natureza estruturante - Oliveira Neves, p. 4), através do crescimento do CAPS, possibilitando assim um ininterrupto desenvolvimento territorial como pólo atrator de empresas do setor e pessoas qualificadas, catapultando a economia local e levando o nome da cidade além fronteiras.

[34] (Oliveira Neves, 2017, p. 74).

Deste modo, a inclusão do MPS na dinâmica do AED Cluster, nacional e regional, é uma validação do interesse estratégico dos objetivos que se pretendem alcançar futuramente, sendo uma forma de se manter atualizado, valorizado e integrado nos setores aeronáutico e aeroespacial a nível nacional. O Cluster Nacional de Aeronáutica, Espaço e Defesa (AEDCP), que surgiu, em 2016, como forma de reunir os principais *stakeholders* dos três setores, "posicionando-se como um ponto de entrada no país e elemento dinamizador para todos os atores nacionais e internacionais"[35], procura dar resposta ao súbito "crescimento do transporte aéreo, a crescente utilização de tecnologias espaciais em outros setores e a exploração dos duplos-usos nos mercados civil e de segurança e defesa, que permitem antecipar uma forte importância económica destes setores durante as próximas décadas e confirmar a sua importância estratégica para o crescimento económico, para a criação de conhecimento e para a sustentação de emprego de valor acrescentado*"*[36]*,* em Portugal. Sendo a sua missão "promover o avanço e consolidação de Portugal como referência internacional nos mercados globais da Aeronáutica, Espaço e Defesa", este *engagement* permitiu auxiliar Ponte de Sor e o seu projeto aeronáutico, facultando que estivesse em contacto com as restantes entidades integradas no AED Cluster Portugal, unificando sinergias e trocando impressões sobre o mercado com os principais *stakeholders* do setor.

O facto de se registar uma dispersão geográfica dos principais atores constituintes do AED Cluster confere uma dimensão nacional a este cluster de atividades (Oliveira Neves, 2017), mas abre a possibilidade de Ponte de Sor conseguir aglomerar e polarizar várias entidades no seu território, nomeadamente, membros do AED, conseguindo atraí-las através de parcerias estratégicas em projetos de interesse para o setor em questão (como é o caso do projeto ATL-100). Deste modo, está, gradualmente, mais próxima de ser uma Cidade Cluster no universo aeronáutico, recorrendo para isso ao seu histórico na indústria automóvel e corticeira, tirando, ainda, partido das excelentes condições que tem para oferecer, para que seja reconhecida como um pólo agregador de trafego, onde o fluxo de atividades aumente ano após ano, em parceria com entidades e projetos inseridos e acompanhados pelo AED Cluster, beneficiando também a nível económico, uma vez que consegue definir diferentes ancoragens (Centro de Acolhimento

[35] AED Portugal. [14/09/2021]. *Sobre nós*. https://www.aedportugal.pt/sobre-nos/.
[36] CIP - Confederação Empresarial de Portugal. [2017]. *Cluster Nacional de Aeronáutica, Espaço E Defesa*. https://cip.org.pt/cluster-nacional-de-aeronautica-espaco-e-defesa/.

Especial a Micro e Pequenas Empresas – CAEMPE; Zona industrial; Centro Empresarial e Tecnológico) e obter apoios de fundos estruturais europeus.

Uma vez que o AED Cluster Nacional releva uma elevada dinâmica industrial com uma capacidade de integração de diversas atividades e interação das mesmas com outros ramos industriais, isto permite um reforço de articulação em rede das empresas portuguesas de outras áreas de atividade inseridas no mesmo, como a metalomecânica, a cortiça, a indústria automóvel, a eletrónica, a saúde ou o ambiente, que poderão ingressar no cluster num objetivo comum de agregação, cooperação, potenciação e internacionalização (Oliveira Neves, 2017, p. 61). Deste modo, é compreensível que a indústria corticeira e automóvel tenham uma presença forte no AED Cluster de Portugal devido à relação e cooperação que estas indústrias mantem com a indústria aeronáutica, nomeadamente, na produção de materiais utilizados na montagem/fabricação de aeronaves (cortiça) e devido aos reposicionamentos setoriais que acabam por influenciar localizações, como é o caso da indústria automóvel que regista uma forte proximidade com a aeronáutica, pois apesar das discrepâncias ao nível de volume e escala, a produtividade e eficiência obtidas no fabrico de veículos podem servir de modelo para a fabricação de aeronaves (Oliveira Neves, 2017). Sendo membro do AED Cluster, o Município de Ponte de Sor regista, assim, uma excelente oportunidade de interligar o seu histórico de indústria automóvel e corticeira, com a atual indústria que pretende atrair e que estabelece como foco para a região. Uma vez que estamos perante um conjunto de indústrias com um elevado efeito de propagação de conhecimento, capacidade superior de alavancagem de inovação, em que muitas das competências são transversais (Oliveira Neves, 2017), uma consorciação das mesmas dentro do território beneficiará o CAPS, pois permitirá combater a assimetria territorial das entidades do AED Cluster (onde 74,6% das entidades estão localizadas em Lisboa e Porto)[37]. Estes fatores permitirão um desenvolvimento territorialmente mais abrangente para Ponte de Sor, criando valor numa perspetiva de atração de investimentos, conhecimento internacional através da sua exposição dentro do AED Cluster (justificando o facto de ser o primeiro município do país inserido no mesmo), catapultando a economia local (mais empresas = mais postos de trabalho = mais fluxo/fixação de recursos humanos na cidade).

[37](Oliveira Neves, 2017, p. 54).

1.2.5. Problema do despovoamento no interior de Portugal

O problema do despovoamento do interior debate-se há bastante tempo, mantendo-se como uma realidade atual. Em 2015, cerca de 164 municípios do interior registaram elevados índices de despovoamento, atendendo a que, em 1960, cerca de 32.2% da população vivia nesses municípios, mas, em 2011, apenas 19.7% residiam nessas áreas (Almeida, 2020). Esta redução drástica de população evidencia uma perda de vitalidade demográfica e económica para as regiões do interior. Isto deve-se a vários fatores, entre eles, o êxodo rural, a partir de 1960, que provocou um despovoamento de 80% do território e que foi acompanhado pela emigração da população para outros países europeus; o surgimento de novas atividades/indústrias que originaram um "boom" de construção nas principais áreas urbanas, em 1980, atraindo grande parte dos trabalhadores do interior em busca de novos empregos em zonas urbanas, com maiores valores salariais, na esperança de encontrar melhores condições de vida, mais oportunidades, mais educação, saúde e estabilidade financeira (Almeida, 2020).

Atualmente, menos de 20% da população portuguesa vive nas regiões do interior, o que conduz a enormes desafios económicos para estas regiões, uma vez que, com o êxodo rural, a agricultura deixou de ser a atividade principal e tiveram de surgir novas estratégias e formas de encarar e combater este problema. Desde, então, a aposta no turismo, na promoção do património material e natural, entre outras, tem sido utilizada por parte de políticas públicas, no sentido de atrair mais população e empresas privadas (Almeida, 2018, citado por Almeida, 2020). Estas estratégias visam enaltecer a atração de investimento privado e, consequentemente, população qualificada, que se fixe com as suas famílias nestes territórios rurais, contribuindo para impulsionar a economia local e combater o problema do despovoamento do interior. No entanto, para isso o poder local tem um papel determinante, uma vez que tem a responsabilidade de tornar exequíveis estas estratégias, devendo as regiões registar boas condições, com incidência na melhoria da qualidade de vida da sua população, assim como na possibilidade de fornecer serviços diversificados que tornem o território atrativo e diferenciado. Segundo Almeida, observando os manifestos e as mensagens políticas, o despovoamento tem sido a principal preocupação das autarquias locais. Em muitos casos, é possível constatar que *Municipalities websites reveal attraction strategies for people and job creation, enhancing territories, heritage, landscape, environment, gastronomy* (Almeida, 2017,

citado por Almeida, 2020, p. 6). No entanto, apesar de todos os esforços por parte dos municípios das regiões mais despovoadas, a desigualdade territorial em Portugal continua a ser notória, sendo que este é um dos países mais centralizados da OCDE. Na verdade, metade da despesa pública utilizada pelo governo vai diretamente para a Área Metropolitana de Lisboa, na qual os residentes possuem o dobro do poder de compra do resto do território (Azevedo, 2020, citado por Almeida, 2020). Isto expressa bem a falta de apoio e o esquecimento por parte do governo central para os com as regiões do interior. Assim, é plausível que os cidadãos que residam nessas zonas rurais se sintam ignorados e esquecidos por parte de quem tutela o país (Llamazares, 2017, citado por Almeida, 2020). Como forma de combate, as políticas públicas devem olhar cada vez mais para o interior, criando soluções de forma a aumentar a eficiência na gestão e execução de medidas que potenciem os territórios, mas também como forma de apoiar e promover a qualidade de vida das regiões rurais, equilibrando a balança no que diz respeito ao desenvolvimento e coesão territorial do interior comparativamente aos grandes centros urbanos.

De acordo com Almeida, *regardless of the way heritage, culture and local resources are sold as commodities to promote tourism, job creation and attraction strategies, companies and industries remain the most important feature for keeping people in interior regions* (2020, p. 12). Por mais que se tente vender os recursos de um território e que se tente criar atividades sazonais (festivais, turismo rural,…), o que mais pesa na balança é a fixação de indústrias, através de investimento externo e o consequente aumento da empregabilidade, pois apenas assim será possível diminuir os problemas de sustentabilidade de uma região, ou seja, só com a existência de atividades económicas é possível inverter a tendência demográfica. Na perspetiva de que *Local actors* [governos locais] *should be mobilised in order to create new forms of civic intervention and territorial management, in a governance model which implies enabling local communities* (Almeida, 2020, p. 13), é possível constatar que Ponte de Sor e a sua autarquia com a aposta no setor aeronáutico e aeroespacial, está no caminho certo nesta luta intemporal que é o combate ao despovoamento do interior, uma vez que a aposta neste setor e tudo o que este poderá arrastar para a cidade aniquilará a possibilidade da mesma ser um território despovoado.

1.3. AERÓDROMO MUNICIPAL DE PONTE DE SOR

Após toda uma união de sinergias entre a autarquia local e as diferentes entidades interessadas e relacionadas com a criação da infraestrutura, o ano de 2005 ficará marcado pelo nascimento do grandioso projeto local, o Aeródromo Municipal de Ponte de Sor, que começou a ser pensado e estudado em 2000[38], data dos primeiros levantamentos topográficos, estudos de impacto ambiental e de ventos dominantes. Nasce, então, na Herdade da Várzea, aquele que será o *ex-libris* do concelho de Ponte de Sor, com uma elevada esperança de que potencie a economia local com atração de novos players e mentes empreendedoras. Uma cidade localizada no interior de Portugal, de muitos desconhecida, não baixou os braços e ganha, assim, um novo fôlego e uma nova esperança no seu reconhecimento, para que seja vista com outros olhos pelo resto do país como um exemplo de coragem e determinação, mas também por ser associada a uma indústria tão competitiva e arriscada como é o setor aeronáutico. Para isso, era essencial dotar esta infraestrutura de boas condições e de um bom ambiente empresarial, sendo imperativo que os colaboradores que aí trabalhassem se sentissem motivados e determinados a alcançar os seus objetivos dentro das empresas. Efetivamente, as exímias condições do LPSO são consideradas como os principais vetores de atração de novos investidores (inclusive o Estado Português, com a fixação da Proteção Civil), não só por ajudar a localizar novas empresas que estejam a começar a catalisar a sua expansão (por exemplo a Tekever), mas também com vista a desenvolver e a potenciar cada vez mais este complexo aeronáutico, inicialmente "estranhado" por muitos, mas seguramente com um futuro "entranhado" em todos. Tirar partido das condições que destacam Ponte de Sor, nomeadamente ao nível a formação, ajuda a equilibrar o risco que se poderia sentir à medida que a ideia foi avançando. Embora já existisse um historial aeronáutico na região que ajudava a prever os bons resultados futuros do investimento autárquico, foi determinante o empenho e a proatividade de todo um Executivo e da Tutela para acreditar no potencial de desenvolvimento que toda esta infraestrutura traria para a região.

Saliente-se que para construir um aeródromo é necessário ter em atenção as suas características físicas, mas também determinar qual será a sua função e o seu papel no futuro,

[38]Ofício de 2 de junho de 2000 enviado pela Motorávia – Engenharia Aeronáutica, S.A ao Município de Ponte de Sor.

sendo fundamental estudar previamente a viabilidade da sua localização, tendo presente que este tipo de infraestrutura germina um leque de fatores que estão diretamente relacionados com os impactos que a mesma pode gerar (Ferreira, 2013, p. 31). Foi, assim, determinante o estudo prévio, solicitado pelo Município, sobre as condições territoriais, bem como o seu ordenamento que, relacionadas com as condições operacionais, as condições de custo e as condições socioeconómicas, resultaram na identificação dos vetores que poderiam gerar impacto a vários níveis.

1.3.1. Apresentação do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor

O Aeródromo Municipal de Ponte de Sor é uma infraestrutura de utilização pública, considerada em franca expansão (Município de Ponte de Sor, 2020, p. 2), devidamente certificada pela ANAC (Autoridade Nacional de Aviação Civil) em classe II, por via do cumprimento dos requisitos operacionais, administrativos e de segurança, descritos e previstos no número 1, do artigo 13.º do Decreto-lei n.º 55/2010 de 31 de maio[39], com o código de referência 3C (conforme está explícito no número 1, do artigo 18. º do Decreto-lei n.º 55/2010 de 31 de maio, este código é determinado em função das características do avião crítico para o qual a infraestrutura se destina, neste caso o Beriev B3-200ES) e categoria 2, no âmbito do Salvamento e Luta Contra Incêndios. De forma a manter a respetiva classificação de aeródromo, o LPSO está dependente da verificação permanente de requisitos operacionais, especificados no Manual de Aeródromo (2019b, p. 18).

As características gerais da infraestrutura ajustam-se em conformidade com os requisitos operacionais: pista (03 e 21) classificada com PCN (57/F/B/X/T), pavimento em betuminoso e com o comprimento de 1800m por 30m de largura, distâncias declaradas (TORA/TODA/ASDA/LDA = 1800m). O tráfego autorizado está dividido em voos tipo VFR (Visual Fligth Rules), tanto noturno como diurno e voos tipo IFR (Instrument Flight Rules) ILS/DME. Há disponibilidade integral de Serviço AFIS (Serviço de Informação de Voo de Aeródromo). O Espaço Aéreo é classificado como G (não controlado) e, apesar da aeronave de projeto ser um

[39]Diário da República Eletrónico. [31/05/2010]. *Decreto-Lei n.º 55/2010, de 31 de maio*. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/55-2010-332462.

Beriev BE-200ES, existem outras aeronaves que também estão acreditadas para operar na pista do LPSO, tais como o Airbus A320 e o Boing 737 (Município de Ponte de Sor, 2019a).

A localização geográfica de acesso à infraestrutura é designada pelas coordenadas WGS 84 (Lat 39˚ 12',26 26'' N; Long 08 ˚ 03' 21,41''O). No que diz respeito às placas de estacionamento para aeronaves e hangares, conforme exposto no Artigo 14º do regulamento do LPSO, as mesmas são classificadas da seguinte forma (Município de Ponte de Sor, 2020): Placa SE 01 (25.800,00m2) e respetivo Hangar (4.222,00m2), ambos ocupados por aeronaves da ANPC; Placas E02 (11.725,00 m2), sendo que 9.009,00 m2 são de uso geral e 2.716,00 m2 de uso reservado para as operações de uma entidade aí sediada; Placa NE03 (12.034,00m2) de uso reservado para as operações de uma entidade aí sediada. As duas últimas placas foram criadas com a finalidade de capacitar o estacionamento para aeronaves civis. No entanto, com o surgimento de entidades que mostraram interesse em fixar as operações no LPSO, as placas acabaram por ficar reservadas para a sua utilização, facilitando as operações.

Em relação aos hangares, o CAP dispõe até à data de 10, que se destinam, essencialmente, à ocupação e utilização por parte de entidades que realizam atividades aeronáuticas.

O LPSO, conforme exposto no número 1 do artigo 15º do seu Regulamento, dispõe de espaços, edifícios e hangares que são propriedade do MPS, no entanto os mesmos poderão ser disponibilizados a entidades sediadas no aeródromo ou outras que se pretendam aí sediar e que, comprovadamente, desenvolvam atividades consideradas uma mais-valia para o Município, no âmbito da Aeronáutica, Espaço e Defesa (Município de Ponte de Sor, 2020a).

Não obstante, no número 2 do mesmo artigo, de forma a conseguir criar um ambiente exclusivamente aeronáutico/aeroespacial no seio do CAPS, o Município definiu critérios específicos de cedência de hangares, considerando o fim a que cada um se destina. Assim, prioriza os seus hangares a entidades que tenham exclusivamente como referência as seguintes tipologias de uso: aviação de recreio e desporto; manutenção de aeronaves; formação, instrução, treino ou exame; construção aeronáutica; handling e FBO; transporte executivo; transporte de carga, correio ou valores; elaboração de estudos e projetos no âmbito da atividade aeronáutica; trabalho aéreo e outras que venham a ser consideradas adequadas à estratégia de desenvolvimento do aeródromo (Município de Ponte de Sor, 2020a).

Futuramente, o CAPS tem espaço para crescer, visto que o "lado terra" é bastante amplo. Tem sido evidente um crescimento paulatino, mas ininterrupto, devido à fixação de cada vez mais entidades que apostam no mercado aeronáutico em Ponte de Sor, devido à estratégia facilitadora implementada pelo Município para a captação de interesses, não só ao alugar os hangares por valores simbólicos, mas também ao autorizar a cedência, por direito de superfície, de área para construção de edifícios e hangares para uso privado, caso seja essa a vontade das entidades que ali pretendam investir (in Artigo 16º, Município de Ponte de Sor, 2020a).

1.3.2. Condições operacionais

Espaço aéreo e condições de tráfego

As obrigações do operador do aeródromo, assim como as condições de construção, certificação e exploração de todos os aeródromos civis em Portugal encontram-se definidas no Decreto-Lei n.º 55/2010, de 31 de maio, e salientam que a sua localização e condições operacionais devam ser conciliáveis com a utilização civil ou militar do espaço aéreo. De acordo com a convecção de Chicago[40], são os Estados que têm a total responsabilidade do espaço aéreo dos territórios sob a sua jurisdição. Sendo assim, o mesmo encontra-se dividido mediante as regiões de informação de voo (*Flight Information Region*), com dimensões definidas, no interior do qual são prestados os serviços de informação de voo e de alerta (Ferreira, 2013). No interior de cada *FIR,* o espaço aéreo está divido em sete classes (A a G), sendo de A a E, espaço aéreo controlado, e F e G, espaço aéreo não controlado. É com base nessas classes que são, posteriormente, delimitados os tipos de voos autorizados, assim como os tipos de serviços que se podem prestar, no caso de espaço aéreo controlado, pelo controlo de tráfego aéreo (CTA) e, no caso de espaço aéreo não controlado, pelo *Aerodrome Flight Information Service* (AFIS).

No caso do LPSO, o seu espaço aéreo está classificado como Classe G, desde o solo até ao nível de voo 055. Sendo que, acima do nível de voo 055 e até ao nível de voo 145, o espaço aéreo está sobre o controlo da FIR de Lisboa (Lisbon TMA LOWERSECTOR– freq. 120.250MHz East Sector), classificando-se como Classe C (Município de Ponte de Sor, 2019b). Apesar da classificação do espaço aéreo do LPSO ser G (não controlado), o mesmo está apto para receber

[40] OACI, Organização da Aviação Civil Internacional, instituída pela Convenção sobre Aviação Civil internacional, assinalada em Chicago, dia 7 de dezembro de 1944 e ratificada pelo Estado Português em 28 de abril de 1948.

tanto voos tipo VFR, como IFR (noturnos e diurnos). Porém, é necessário esclarecer que, sendo este uma espaço aéreo não controlado, terá sempre um AFIS disponível para auxiliar/fornecer serviços de informação de voo e alerta de tráfego sobre quem sobrevoa o espaço aéreo do Aeródromo durante as horas de operação do mesmo, conforme declarado nas publicações de informação aeronáutica, nomeadamente, no Manual VFR (frequência 119.800 MHz que lhe foi atribuída pela ANACOM, com capacidade de potência aparente radiada de 10 W PAR, para prestar serviço até uma distância de 40 milhas náuticas)[41]. No entanto, os voos por instrumentos (ILS/DME) apenas são permitidos em VMC e só estão autorizados para voos de treino.[42]

Todas as informações pertinentes e indispensáveis para que os voos sejam realizados em segurança estão disponíveis no Manual VRF, disponibilizado pela NAV[43], onde constam para consulta as plantas do aeródromo com indicação das instalações e equipamentos, a localização de cada manga de vento, zonas limítrofes e envolventes da infraestrutura, indicação da localidade mais próxima e de outras instalações e equipamentos localizados fora dos limites do aeródromo, bem como todo o tipo de informação pertinente.

Superfícies limitativas de obstáculos

Quando uma infraestrutura como um aeródromo é planeada e desenvolvida é necessário ter em atenção os vários tipos de obstrução que possam surgir e condicionar a sua futura utilização. Essas superfícies de obstrução podem ser naturais (orografia e vegetação) como artificiais (construções, redes de abastecimento de energia, entre outros…) (Ferreira, 2013).

Para que que não sejam postas em causa as operações aéreas a realizar no aeródromo, bem como o seu normal funcionamento, deve ser assegurado um espaço desobstruído que permita que as aeronaves operem em segurança, tanto na aterragem como na descolagem. Surge, assim, uma zona limitada nas áreas confinantes do respetivo aeródromo definida como "superfície limitativa de obstáculos", que protege esse espaço, condicionando qualquer tipo de obstrução que possa surgir, como, por exemplo, futuras construções urbanísticas, trabalhos,

[41] In Manual do Órgão do Serviço AFIS (Município de Ponte de Sor, 2019).
[42] Cavok.pt. [19/08/2015]. *Ponte de Sor – LPSO*. https://cavok.pt/2015/08/19/ponte-de-sor/.
[43] NAV PORTUGAL. [s.d]. *Manual VFR LPSO*. https://www.nav.pt/docs/AIS/aerodromos/ponte-de-sor3fbe57cda4b86c298a71ff00009f255e.pdf?sfvrsn=48.

atividades (Ferreira, 2013). Essas superfícies, bem como as infraestruturas construídas ou a contruir, são definidas tendo em conta o código de referência do aeródromo, no caso do LPSO (3C), e são dimensionadas tendo em atenção ao tipo de operação que se pratica (VFR e IFR, diurno e noturno) devidamente certificada pela ANAC (Município de Ponte de Sor, 2019b).

Certamente será sempre mais inteligente e rentável, a longo prazo, construir uma infraestrutura com uma elevada prospeção de crescimento como esta, em zonas afastadas dos centros citadinos, na medida de que aqui existe uma disponibilidade de terreno mais ampla para futuras construções, o que potencia a continuidade de investimentos, na área aeronáutica e aeroespacial (Oliveira Neves, 2017).

Perigos existentes e potenciais

Para fixar uma infraestrutura aeroportuária é necessário ter em atenção os perigos existentes e os potenciais, não apenas no ar, mas também na terra. Para precaver essa questão, é essencial que se realizem estudos de forma a planificar o uso dos solos e assim identificar e precaver possíveis conflitos com as propostas de ordenamento do território previstas para o local, para que dessa forma seja possível saber o que poderá coexistir com a infraestrutura (Ferreira, 2013). A identificação dos conflitos ajudará a definir o que pode ou não fixar-se na envolvente do LPSO, por outro lado será também possível reconhecer perigos potenciais que poderão colocar em risco a segurança das operações e a segurança do próprio aeródromo, pessoas e bens à superfície. Esses riscos, habitualmente, são devido à proximidade da infraestrutura com determinado tipo de zonas, nomeadamente, zonas industriais (produção de vapores, fumos e poeiras), escolas, hospitais, complexos habitacionais, zonas de elevado ruído (Ferreira, 2013). Sendo assim, zonas potenciadoras para a criação de aves (zonas ecológicas e aterros sanitários) e zonas onde se localizarem indústrias que sejam fontes originadoras de vapores, fumos e poeiras, devem ser excluídas quando se procura um local para fixar um aeródromo. O LPSO, assim como o envolvente complexo aeronáutico, enquadra-se nos condicionalismos apresentados, uma vez que está afastado dos meios geradores que propiciam a ocorrência de riscos (localizado a 5km do centro da cidade), está longe de zonas industriais, onde se possam produzir vapores, fumos ou poeiras, e encontra-se afastado de zonas ecológicas ou aterros sanitários, diminuindo assim a probabilidade de ocorrerem *bird strickes*.

De forma a garantir um funcionamento seguro da infraestrutura, cumprindo com as regras estabelecidas no domínio da segurança da aviação civil e com os seus atos de execução[44], o MPS assume a segurança, na sua vertente *security*, como um pilar fundamental das atividades das empresas e como condição essencial à prestação permanente de serviços de navegação aérea de qualidade[45]. De facto, a infraestrutura conta com um Plano de Emergência, que define a "sequência de procedimentos operativos que se devem desenvolver para o controlo de possíveis situações de emergência, que ocorram no aeródromo e nas imediações"[46], avaliando assim os possíveis perigos existentes e potenciais que, avaliados adequadamente, definem para cada situação de emergência um plano de atuação concreto explícito e inequívoco.

Meteorologia

"A operacionalidade de um aeródromo é tanto mais regular, quanto mais dias por ano houver de condições meteorológicas favoráveis para fins aeronáuticos" (Ferreira, 2013, p. 46). Na verdade, para que uma infraestrutura aeroportuária seja rentável, em níveis de operação, é necessário que as condições atmosféricas sejam constantemente avaliadas e caracterizadas tendo em conta o histórico climatológico da região de localização, o que também é um fator fulcral na escolha da localização de um aeródromo. Assim, para que posteriormente não falte informação na hora de planear operações de voo, existem tabelas climatológicas de aeródromo que são elaboradas consoante as informações meteorológicas recolhidas durante cinco anos, sendo que a mesma é baseada nas observações executadas durante esse período. Essas tabelas indicam valores médios e as respetivas variações (máximos e mínimos) de elementos meteorológicos como a temperatura do ar, frequência com que ocorrem fenómenos de tempo presente que afetem as operações de voo (trovoadas, tempestades,…) e, por último, a frequência de valores específicos de um ou mais elementos combinados que ocorram em simultâneo (baixa visibilidade e nuvens baixas,…) (IM, 2010, p. 39). A informação extraída das tabelas meteorológicas é depois utilizada para elaborar os sumários climatológicos.

[44] Artigo 14º do Regulamento (CE) Nº. 300/2008, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de março.
[45] In Programa de Segurança de Prestador de Serviços de Navegação Aérea, PSPSNA (Município de Ponte de Sor, 2019).
[46] In Plano de Emergência do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor (Município de Ponte de Sor, 2018, p.9).

Quando se pensa em investir num novo aeródromo é de extrema importância estudar o histórico climatológico da região em questão, para isso devem ser recolhidos dados climatológicos[47] com a máxima antecedência possível, para que quando comecem as operações, o mesmo já tenha disponível informação meteorológica credível.

Ponte de Sor tem bastantes horas de sol, um clima ameno e uma boa visibilidade aérea, o que propicia a fixação desta infraestrutura e beneficia as suas operações. Efetivamente, a meteorologia de Ponte de Sor revelou-se determinante na atração das Escolas de Formação ao assegurar que os pilotos em formação terminassem o curso em menos tempo comparativamente com outros locais, uma resultante de poderem voar quase todo o ano, fazerem aterragens sem instrumentação, à vista, bem como utilizarem um espaço aéreo amplo sem interferências significativas (Oliveira Neves, 2017).

O LPSO, apesar de não dispor de um serviço de meteorologia, dispõe de equipamento meteorológico que fornece informação relativamente aos seguintes parâmetros: intensidade e direção do vento à superfície; temperatura do ar; humidade relativa do ar; pressão atmosférica (QNH e QFE). Está, ainda, em fase de certificação equipamento que oferece informação em relação à visibilidade aeronáutica, luminosidade (RVR), altura da base das nuvens e precipitação (chuva, granizo ou saraiva) (Município de Ponte de Sor, 2019b). No entanto, tendo em atenção a classe do LPSO (Classe II) e o tipo de tráfego autorizado (VFR), os restantes parâmetros meteorológicos como a visibilidade, o tempo presente, nebulosidade e fenómenos meteorológicos que possam ser significativos na área de descolagem e subida são obtidos e indicados por estimativa visual do AITA de serviço[48].

A maior parte dos aeródromos são projetados apenas para receber tráfego VFR, pois os motivos estão diretamente ligados com o tipo de aviação (ex.: proteção civil, emergência médica, trabalho aéreo, aviação desportiva, formação) que normalmente usufrui destas infraestruturas (Ferreira, 2013). Assim, para que se possam realizar voos é naturalmente imprescindível que haja *Visual Meteorological Conditions* (VMC), caso não exista um auxílio por instrumentos à navegação. No entanto, realce-se que o LPSO está preparado para receber os dois tipos de voo

[47] Esclareça-se que os dados climatológicos necessários para efeitos de planeamento de um aeródromo estão estabelecidos no Anexo 14, da ICAO, Volume I, 3.1.4 e Attachment A.
[48] In Manual do Órgão AFIS (Município de Ponte de Sor, 2019).

(VFR e IFR), o que acaba por diferenciar bastante este aeródromo em comparação com os restantes em Portugal. Deste modo, consegue colmatar um dos principais pressupostos que pode interferir com a atividade aeronáutica, tendo em conta que para valores de visibilidade inferiores a 5000m não se realizam operações em VFR (Ferreira, 2013), mantendo assim os níveis de operação constantes para que não haja problemas para os pilotos em formação e, consequentemente, com as escolas que retiram vantagem desse fator diferenciador em relação às escolas concorrentes, possibilitando mais horas de voo e mais alunos formados num curto espaço de tempo.

Meios de Socorro - Salvamento e Luta contra Incêndios

O Aeródromo Municipal de Ponte de Sor, tal como todos os outros aeródromos, está preparado para estancar qualquer incidente ou acidente que aconteça dentro do seu teatro de operações. Para isso, dispõe de uma equipa disponível e pronta a atuar durante as horas de funcionamento do aeródromo, sendo a entidade que presta serviço de salvamento e luta contra incêndios a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Ponte de Sor (Município de Ponte de Sor, 2019b). Deste modo, está garantida a presença permanente de equipamento específico e de pessoal dessa mesma corporação, durante as operações, de forma a premeditar possíveis desastres. É importante realçar que todo a corporação de bombeiros está devidamente habilitada e preparada para o que possa acontecer, sempre em conformidade com as normas constantes do anexo 14 (ICAO) e restante regulamentação complementar.

De modo, a precaver possíveis acidentes/incidentes, o LPSO disponibiliza e assegura, no âmbito do salvamento e luta contra incêndios, a categoria 2 para aeronaves de asa fixa e H2 para aeronaves de asa rotativa (Município de Ponte de Sor, 2019b). Para isso, os meios de socorro cumprem o tempo de resposta que está regulado a partir das suas instalações até ao local do possível acidente, havendo ensaios e testes regulares para estarem preparados para esses momentos. O seu equipamento, veículos e instalações cumprem os critérios regulamentares, havendo a supervisão diária dos acessos de emergência. Para além disso, têm ainda ao seu dispor um sistema de comunicação e alerta a ser utilizado em caso de emergência, que permite manter o contacto com o AFIS de serviço no momento da ocorrência.[49]

[49] In Manual do Órgão AFIS (Município de Ponte de Sor, 2019).

Iluminação existente e sistemas de fornecimento de energia

Tal como todas as infraestruturas aeroportuárias existentes, o LPSO está equipado com um sistema de ajudas luminosas à navegação, regularmente sujeito a testes e manutenção preventiva, constituído por luzes laterais de pista, luzes de fim de pista, luzes de soleira, sistemas PAPI, luzes de berma nos caminhos de circulação, luzes de obstáculos, dispondo, ainda, de iluminação da placa de estacionamento, das mangas de vento e de um farol de aeródromo (Município de Ponte de Sor, 2019b). A iluminação existente permite identificar todas as áreas de movimento do aeródromo, iluminando quem nelas trabalha e possibilitando aos pilotos uma operação mais segura e assertiva. No que diz respeito aos sistemas de fornecimento de energia, o LPSO depende do fornecimento de energia elétrica (rede pública), mas tem um fornecimento de energia alternativa que, em caso de emergência, permite a continuidade das operações, através de um gerador (Município de Ponte de Sor, 2019b).

1.3.3. Condições de custo

Orografia, drenagem, infraestruturas de suporte

Como já foi enunciado, a orografia é um fator determinante no que respeita à localização de um aeródromo, sendo imprescindível analisar a aérea de implementação, assim como a sua envolvente. Para tal é essencial a realização de estudos prévios de forma a construir garantias de que a infraestrutura não sofra qualquer tipo de problemas futuros a nível orográfico, pois como qualquer infraestrutura aeroportuária o seu terreno/relevo deve ser projetado o mais plano possível de forma a cumprir os parâmetros exigidos (Ferreira, 2013). Em Ponte de Sor, esses estudos começaram a ser pensados e realizados no ano 2000, na Herdade da Várzea, local onde, futuramente, nasceria o LPSO.

Fatores como a natureza do solo, a sua drenagem, infraestruturas de suporte como saneamento, água, energia e, por último, o valor do terreno são bastante relevantes na hora de escolher um local para fixar um aeródromo, sendo constituídos e suportados por informação (estudos, previsões,…) que acarreta custos à entidade que tem interesse em criar uma infraestrutura desta importância, mas são também absolutamente necessários, uma vez que com o devido estudo prévio de cada um dos fatores acima apresentados, é possível garantir que

as instalações e equipamento aí localizados apresentem níveis de fiabilidade e operacionalidade elevados, reduzindo a possibilidade de se registarem anomalias, obtendo-se um maior tempo de vida útil dos equipamentos e instalações, mas também do próprio aeródromo com um todo (Município de Ponte de Sor, 2019b). Sem os referidos estudos, futuramente o LPSO poderia correr o risco de perder qualidades operacionais a vários níveis (falta de qualidade do solo, mudanças orográficas naturais, alterações na topografia resultantes dos volumes de escavação e aterro, alterações na inclinação/declive, falhas no abastecimento de água, energia, …). Deste modo, é de extrema importância rever os estudos e realizar manutenção preventiva, pois através desses métodos será possível indicar qual será a margem de tempo que a infraestrutura poderá funcionar ao seu melhor nível e assim entender se o investimento foi aplicado de forma correta ou não. A autarquia investiu nesse sentido, nomeadamente, na tentativa de prever se o investimento seria rentável ou não no longo prazo, uma vez que o aeródromo é um dos grandes ativos da cidade, sendo também importante não repetir os erros que ocorreram com a implementação do primeiro campo de aterragem da cidade, encerrado em 1919 por falta de condições. Todos os fatores estudados foram indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento contínuo do LPSO, pois revelam que tudo foi pensado, analisado e estudado para que não ocorressem falhas que pudessem colocar em causa o investimento e a entrega por parte da Autarquia a este projeto. Estas condições poderão não garantir o retorno do investimento, mas certamente irão permitir valorizar o CA e a infraestrutura aeroportuária como um todo, para que quem pretenda investir sinta segurança no seu propósito.

É relevante constatar que quando o MPS decidiu investir numa infraestrutura desta dimensão teve presente que seria impensável suportá-lo recorrendo apenas aos cofres municipais. Ponte de Sor sempre beneficiou as empresas que ali se fixaram com "*políticas de incentivo de negócio por parte do governo local"* e "*apoio profissional às empresas para aquisição de fundos estruturais Europeus*"[50], tendo contado com o apoio e a disponibilidade da União Europeia, algo muito bem calculado e planeado por parte do autarquia local, uma vez que assim foi possível avançar com o projeto de ter um Aeródromo na cidade.

[50] Ambas as citações foram retiradas do Panfleto Aerospace Hotspot Ponte de Sor,2020.

Figura 4 - Aeródromo Municipal de Ponte de Sor Operações financiadas até 2017.

Intervenções	Fonte Financiamento	Investimento elegível (€)	Valor recebido (€)
Aeródromo Municipal – 1ª fase	POR (Plano Operacional Regional) Alentejo	2.706.790,70	1.624.243,35
Construção de Hangar EMA e Placa de Estacionamento	POVT (Plano Operacional de Valorização do Território)	3.918.268,75	3.330.528,45
Ampliação da Área de Manobra	INALENTEJO	4.231.865,68	3.417.231,54
Obras complementares	INALENTEJO	2.002.072,76	1.624.881,27
Construção de Hangares	INALENTEJO	2.805.929,99	2.287.494,48
Centro de Negócios da Indústria Aeronáutica	INALENTEJO	1.373.996,37	1.167.896,92
Obras complementares	INALENTEJO	4.464.530,16	3.949.550,64
Total do Investimento financiado	_	21.646.530,92	17.401.826,75
Total do Investimento	-	26.009.510,11	-

Fonte: Oliveira Neves, 2017, p. 4.

Observando a figura acima, sabendo que nem todos os investimentos são elegíveis, os quase 5 milhões de diferença entre o valor total do investimento financiado e o valor total do investimento foram assegurados pelo Município, assim como a diferença entre o valor de investimento recebido e o valor do investimento ilegível. Esta partilha de investimento permitiu que de um total de 26 milhões de euros que custou toda a obra do LPSO e do seu complexo envolvente, 17.4 milhões foram provenientes de ajudas europeias (fundos europeus) e os restantes 8.6 milhões foram suportados pela autarquia local. Ainda assim, Ponte de Sor nunca escondeu que necessitou e usufruiu deste suporte por parte de fundos europeus, tendo essa informação disponível no seu mais recente panfleto promocional do Aerospace Hotspot Ponte de Sor 2020, onde refere que "beneficia da atribuição máxima de fundos europeus".

Recentemente, o MPS viu aprovado um projeto de aproximadamente 9,3 milhões de euros, dos quais cerca de 7,9 milhões são financiados pela União Europeia através do Programa Alentejo

2020[51], a ideia é cimentar o setor na região e aumentar para o dobro o volume de emprego gerado, uma vez que este projeto vai permitir fixar na cidade alentejana, quatro importantes e inovadoras atividades económicas do setor, com investimentos acima dos 20 milhões de euros[52], com elevado impacto na criação de emprego qualificado e potenciando sinergias e complementaridades em rede na região Alentejo, melhorando assim a competitividade regional, e relançando o CAPS como um importante foco de desenvolvimento local.

Num mercado tão competitivo como o da aeronáutica e aeroespacial é necessário que não ocorram falhas e só os melhores, os mais informados e calculistas, do ponto de vista da capacidade de previsão, é que conseguem vingar. Uma vez que Ponte de Sor e o seu Complexo Aeronáutico querem ser procurados e cobiçados pelos melhores *players* tem, obrigatoriamente, de ser melhor que os seus competidores diretos, procurando melhorar continuamente as suas condições, de forma a destacar-se em termos de infraestrutura como sendo única e diferenciada. Para que tal aconteça é também imprescindível que a resiliência, a capacidade de resposta, a inovação e competência interna sejam equilibradas e ativas, para que, futuramente, seja (re)conhecida internacionalmente como uma referência na aposta dos setores em questão.

1.3.4. Condições socioeconómicas

Pólos geradores/atratores de tráfego

Tal como referido no início deste trabalho, os conceitos aeródromo e aeroporto apesar de similares acabam por ser distintos. No entanto, ambos são considerados pólos geradores de tráfego, o que mostra que estamos perante infraestruturas que, para além de gerarem valor ao território onde estão fixadas, beneficiam ainda do efeito propulsor para a economia das cidades onde se localizam, permitindo que sejam atraídos diversos tipos de serviços e atividades que, mesmo estando ou não enquadrada(o)s com o setor, possibilitam o inter-relacionamento entre as atividades *core* de um aeródromo (transporte/trabalho aéreo, aviação desportiva/lazer, aviação educacional, voos de proteção civil/emergência médica) e as respetivas atividades

[51] O resumo da candidatura e os montantes elegíveis aprovados podem ser consultados em https://www.cm-pontedesor.pt/wp-content/uploads/05-centro-de-negcios-da-indstria-aeronutica-e-aeroespacial.pdf.

[52] LUSA. [29/12/2021]. *Quatro empresas aeronáuticas vão investir mais de 20ME em Ponte de Sor* https://executivedigest.sapo.pt/quatro-empresas-aeronauticas-vao-investir-mais-de-20me-em-ponte-de-sor/.

oferecidas, dinamizando um pólo atrator de investimento e de recursos humanos. Constitui-se, assim, um pólo de atratividade, não só para grandes *players*, mas também para entidades que, motivadas pelo elevado fluxo de pessoas que todos os dias por ali transitam, sintam que os seus negócios poderão usufruir disso como vantagem e gerar mais riqueza quando alocados a uma infraestrutura aeroportuária. Não é por acaso que as deslocações de trabalhadores, visitantes, fornecedores de serviços constituem uma fração significativa das deslocações realizadas diariamente (Ferreira, 2013), sendo fácil entender que uma infraestrutura aeroportuária faz mexer tudo o que está à sua volta e revela um papel muito importante no que diz respeito à gestão da mobilidade do sistema. Deste modo, é imprescindível não conceber um aeródromo sem antes analisar e ter em conta os outros pólos geradores da região, assim como os meios de deslocação que são mais comuns nas respetivas regiões (Ferreira, 2013).

Atualmente, é recorrente observar que estes pólos geradores de tráfego/atividade económica estão, muitas vezes, fixados fora dos centros urbanos, o que se pode justificar pelas características e o impacto que este tipo de empreendimentos atingem, sejam eles parques empresarias, superfícies comerciais ou aeródromos, mas também pelo custo diminuto dos terrenos quando comparados a zonas dentro dos centros urbanos, permitindo criar espaço para oferta de estacionamento e possibilitando um crescimento contínuo do pólo em questão. Todavia, é necessário frisar que a sua localização periférica deve estar em conformidade com o ordenamento do território, para que sejam avaliadas as alternativas de acessibilidade disponíveis, assim como o impacto gerado por elas, no que diz respeito ao congestionamento viário (Ferreira, 2013). Uma vez que não fará sentido localizar um pólo gerador de tráfego numa zona interior de centros urbanos, da mesma forma não fará sentido fixar um pólo agregador em zonas com fracas condições de acessibilidade e onde o ordenamento territorial esteja fragmentado.

No caso concreto do CAPS, é visível que a sua estratégia de crescimento e desenvolvimento assentou na perspetiva de criar um pólo agregador na cidade alentejana, para onde fossem atraídos todos os tipos de atividades e serviços relacionados com o setor, aumentando o know-how instalado na região. A ideia central passou por criar valor e capacitar o CA, dotando-o com excelentes instalações, tirando partido dos benefícios operacionais que estão alocados ao mesmo, e depois desenvolver iniciativas de cariz nacional e/ou internacional (Portugal

AirSummit, 100Anos da Aviação em Ponte de Sor, presença e, feiras internacionais do setor,…), atraindo *stakeholders* para que se sentissem encorajados a investir no CAPS.

Para que esta estratégia se concretizasse foi necessário um processo de previsão através da qual se definisse um local onde fosse possível ter espaço para crescer e possibilitar um desenvolvimento contínuo do espaço físico do CA, que permitisse construir mais instalações (hangares, edifícios, etc, …), localizado fora do centro urbano, de forma a conseguir expandir os seus horizontes e estar em concordância com as "superfícies limitativas de obstáculos", uma vez que para manter a segurança operacional é necessário ter em atenção este fator. De facto, "as perspetivas de desenvolvimento do Aeródromo Municipal num horizonte de longo prazo, apontam para níveis mais elevados de aproveitamento do espaço e utilização das infraestruturas e contemplam mesmo a sua expansão com oferta de novos espaços infraestruturados para a instalação de outras atividades e empresas*"* (Oliveira Neves, 2017, p. 131).

Acessibilidade

Os pólos agregadores de tráfego devem estar dotados de bons acessos, isto é, boas condições de acessibilidade que permitam um elevado fluxo de circulação de passageiros, trabalhadores, visitantes e fornecedores de serviços, a fim de possibilitar uma rápida circulação e um fácil acesso a quem não está familiarizado, neste caso, com o CAPS. Se existirem alternativas de acesso, mais intuitivo se torna chegar ao destino, uma vez que caso exista algum problema ao nível de um dos acessos, exista sempre outra opção para aceder ao local.

Historicamente, a cidade de Ponte de Sor sempre foi conhecida por estar dotada de boas condições de acessibilidade, desde a linha do Leste, até à estrada Nacional 2, que permite que todos os anos passem em Ponte de Sor milhares de pessoas. Um facto curioso é a Estrada Nacional 2 passa em frente ao CAPS, o que permite que as viajantes, observem e tenham conhecimento da infraestrutura em questão, mas também que se sintam atraídos e curiosos para visitar o seu interior. Acresce que a estrada não tem níveis de trânsito elevados, contrariamente aos acessos das grandes cidades, sendo um excelente nó de acessibilidade (Oliveira Neves, 2017).

No caso de Ponte de Sor, a localização da sua infraestrutura aeroportuária para uma zona periférica ao centro aglomerado urbano, apenas 5 km a sul do centro da cidade[53], permitiu alcançar mais valias, como o bom acesso e visibilidade, a possibilidade de ter terrenos para se expandir, espaço para parquear viaturas rodoviárias e mais segurança nas operações devido à extensa superfície limitativa de obstáculos.

No que toca ao fator "ruído", que poderá ser preocupante atendendo aos efeitos da poluição sonora produzido pelas aeronaves tal como ocorre nos grandes centros, em Ponte de Sor nunca foi um problema, visto que o CAPS está distante do centro da cidade, onde se localizam escolas, urgências, farmácias, complexos habitacionais, não chegando o ruído a ser um constrangimento para a vida diária da comunidade local.

Economia local

A implementação de um aeródromo tem o poder de potenciar a economia local da região onde se localiza e impulsionar o efeito catalítico daquilo que é o desenvolvimento regional, criando novas oportunidades para os seus cidadãos e permitindo que os mesmos beneficiem desse desenvolvimento, combatendo as assimetrias regionais, que tanto assombram as zonas interiores do país, possibilitando que a cidade cresça e se sinta valorizada no panorama nacional. É evidente que esta valorização e crescimento dependem da saúde da própria economia local, uma vez que, por melhor que seja a gestão do Complexo Aeronáutico, o crescimento da cidade estará sempre alocado ao impacto gerado pelo seu desenvolvimento como um todo. Todavia, para compreender o fator da economia local é necessário ter um conhecimento socioeconómico das regiões em causa, pois só dessa forma será possível identificar as dissemelhanças regionais e, simultaneamente, as potencialidades da região em questão (Ferreira, 2013).

Uma vez que a economia local de uma cidade não pode depender única e exclusivamente de um ativo, a estratégia da autarquia consiste em complementar atividades entre os diversos setores que contribuem para o crescimento e solidificação da economia local, como é o caso do setor da exploração agroflorestal (montado de sobro), setor industrial focado no agroalimentar,

[53] Município de Ponte de Sor. [06/05/2021]. *Investir*. https://www.cm-pontedesor.pt/investir/investsor/.

corticeiro e o setor aeronáutico, "potenciando a existência de zonas empresariais das mais diversas tipologias a preços competitivos, com acesso a fundos estruturais europeus com as mais altas taxas de cofinanciamento da União Europeia, pela proximidade à Área Metropolitana de Lisboa e a Espanha, pela existência de um histórico industrial capacitador da mão-de-obra da região e pelo acompanhamento personalizado que o Município de Ponte de Sor realiza junto de cada projeto que ajude a cimentar o desenvolvimento da região"[54]. Deste modo, é possível para a cidade de Ponte de Sor atingir um equilíbrio económico que, aliado ao aumento do Turismo (duplicação do número de dormidas entre 2014 e 2018[55]), permitiu uma quebra de valores de desemprego (de 1400 desempregados em 2012, para apenas 430 atualmente[56]), o que mostra que os investimentos tanto públicos como privados estão no caminho certo.

Valorização no contexto nacional

O projeto do LPSO e, posteriormente, a ideia de gerar um "cluster", surgindo um Complexo Aeronáutico onde tudo e todos no seu interior possam cooperar, evoluiu devido à estratégia de desenvolvimento local focada na clusterização. Daí a importância de trabalhar em rede com os restantes parceiros do interior, nomeadamente, Évora e Beja, a fim de criar sinergias que ajudem a localizar empresas na região, preferencialmente complementares, atraindo as atenções do Governo Central e de entidades de consorciação (como o AED Cluster), em busca de valorização e reconhecimento no panorama nacional, o que, consequentemente, poderá trazer mais recursos humanos e atividades económicas para o interior do país.

A elevada utilização do LPSO, por parte das escolas de formação de pilotos, cria a perceção de uma infraestrutura que é regularmente utilizada, assim como o feedback por parte de quem visita a infraestrutura, permitindo enaltecer as suas diferenciações nos mais variados aspetos. Efetivamente, a forma como são recebidos os visitantes em Ponte de Sor e no seu CA poderá ser um fator diferenciador na promoção local, pois levam o nome da cidade e das suas valências tornando-se nossos embaixadores, seja a nível nacional e/ou internacional. Na verdade, esse acumular de reconhecimento resulta do facto de cada vez mais pessoas dentro do mercado aeronáutico conhecerem e visitarem o CAPS, o que, naturalmente, auxilia a sua valorização no

[54] Município de Ponte de Sor. [07/04/2021]. *Economia*. https://www.cm-pontedesor.pt/investir/economia-2/.
[55] Município de Ponte de Sor. [07/04/2021]. *Economia*. https://www.cm-pontedesor.pt/investir/economia-2/.
[56] Município de Ponte de Sor. [07/04/2021]. *Economia*. https://www.cm-pontedesor.pt/investir/economia-2/.

contexto nacional e internacional. É imperativo esclarecer que essa valorização faz parte de um processo contínuo, uma vez que, se o desenvolvimento constante e ideais de expansão estagnarem, a autarquia corre o risco de ver acontecer o que aconteceu no passado e ser ultrapassada por outros projetos semelhantes. Para que isso não aconteça, os investimentos e as propostas de crescimento (construção de novos hangares, torre de controlo, fixação de mais empresas, …) não deverão abrandar. A região deverá continuar a transmitir as suas potencialidades da melhor e mais criativa forma possível, apoiando as restantes indústrias inseridas nos diversos setores económicos, como a indústria extrativa, a indústria transformadora, construção, comércio/retalho, alojamento restauração e similares, educação, atividades de saúde e outro tipo de atividades, pois todas elas permitem caracterizar a cidade, elevar a economia local e seguir um percurso de desenvolvimento sustentável.

1.4. VALÊNCIAS DO COMPLEXO AERONÁUTICO

Sendo o Aeródromo Municipal de Ponte de Sor, assim como o seu complexo envolvente, uma infraestrutura de interesse substantivo para todo o tipo de empresas que se queiram firmar no mercado aeronáutico e aeroespacial, é relevante considerar as suas valências, assim como as atrativas condições de fixação garantidas pelo Município[57], com o objetivo de aglomerar o máximo de "infraestruturas de apoio ao desenvolvimento da atividade aeronáutica, espaço e defesa, polivalente, com dimensão e condições para a fixação de um conjunto alargado de atividades, processo hoje em pleno desenvolvimento com a instalação de unidades empresariais e atividades do AED Cluster"(Oliveira Neves, 2017, p. 17).

1.4.1. Serviço Nacional de Bombeiros e Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC)

Volvidos apenas dois anos desde a inauguração do Aeródromo de Ponte de Sor, em fevereiro de 2007, o Ministério da Administração Interna realizou uma consulta por vários Aeródromos Municipais portugueses com a finalidade de encontrar um local para fixar os meios aéreos do Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil, à época tutelados pela *Empresa de Meios*

[57] Município de Ponte de Sor. [06/05/2021]. *Investir*. https://www.cm-pontedesor.pt/investir/investsor/.

Aéreos, S.A. e, desde 2014, pela *Autoridade Nacional de Proteção Civil* (Portugal. Ministério da Administração Interna, 2014, pp. 389-391), que fundamentalmente operam no combate a incêndios florestais (Ecos do Sor, 2007, p. 12). A recente infraestrutura da cidade alentejana foi, então, escolhida essencialmente devido à sua centralidade no território nacional, proximidade com uma fonte de abastecimento de água (Albufeira de Montargil) e pelo facto do respetivo Município ter condições financeiras para executar obras necessárias para a concretização do projeto (Ecos do Sor, 2007, pp. 12-13). É importante referir que para acolher este novo projeto foi necessário aumentar a pista para os atuais 1800 metros, a fim de possibilitar a aterragem de aeronaves tipo *Beriev 200*, que o Estado português previa adquirir para o combate a incêndios, bem como construir um hangar de apoio à manutenção de aeronaves e uma placa de estacionamento. Para tal, o MPS recorreu a fundos estruturais da União Europeia, através do Programa Operacional de Valorização do Território, que financiaram, aproximadamente, em 3,3 milhões de euros a nova obra, que ficou concluída em setembro de 2009, utilizando-se os novos espaços para a gestão e operação de uma frota composta por 6 helicópteros Kamov e 3 helicópteros ligeiros (Oliveira Neves, 2017, pp. 17-18). Para que a manutenção destes aparelhos fosse feita, tendo em conta o elevado grau de especificidade do trabalho em questão, surgiram duas pequenas empresas de manutenção de aeronaves, nomeadamente a *Flytech* e a *Heliavionics*, que se fixaram no LPSO.

Saliente-se que o LPSO, para além de uma equipa de Salvamento e Luta Contra Incêndios, disponibiliza, também, um Serviço de Brigadas de Aeródromo (SBA), composto pela corporação de Bombeiros da cidade em permanência durante as horas de operação, estando todos os operacionais habilitados para operar na infraestrutura.

1.4.2. Setor formativo: Escolas de Aviação

Em 2013, o setor aeronáutico de Ponte de Sor recebeu um novo estímulo com a transferência de grande parte das atividades de formação da maior escola de pilotos de aviação portuguesa então sediada na Área Metropolitana de Lisboa, a *G-Air*. Atualmente detida pelo Grupo *L-3*, cuja sociedade de controlo figura na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), esta escola forma por ano em Ponte de Sor cerca de 400 pilotos[58], a larga maioria destinada à aviação comercial, uma

[58]In Relatório Anual de Atividades do LPSO (Município de Ponte de Sor, 2019a).

área com uma forte procura mundial (Oliveira Neves, 2017, p. 9). A decisão de mudança de localização, deslocalização por assim dizer, esteve relacionada com diversos fatores, nomeadamente, fatores que favorecem a prática de atividade em si, ou seja, que permitem reduzir a duração da componente prática dos cursos de formação administrados, otimizando a horas de voo e conferindo uma vantagem competitiva para a empresa e para os alunos, na medida em que conseguem realizar a componente prática mais rapidamente em comparação com os alunos das restantes escolas concorrentes. Por outro lado, o fator segurança também pesou bastante, pois devido ao descongestionamento do espaço aéreo alentejano, boas condições meteorológicas, orografia suave, ausência de construções de altitude considerável e a existência de sistemas avançados de aproximação à pista (ILS), permitem aumentar os níveis de segurança de voo de pilotos inexperientes, facilitando a aprendizagem. Adicionalmente, contribuíram também aspetos financeiros relacionados com a possibilidade de construção de grandes infraestruturas com baixos custos fixos, bem como o pagamento reduzido de taxas aeroportuárias[59], tornando o custo total de operação muito menor do que em Lisboa, devido ao posicionamento assumido parte do proprietário do Aeródromo (Oliveira Neves, 2017, pp. 8-10). Para que tal fosse possível, o Município realizou novas obras de melhoramento da infraestrutura – hangares, placa de estacionamento e instalação de um *Instrument Landing System* (único aeródromo do país com este instrumento) – suportadas pela atribuição de fundos europeus, através do programa INALENTEJO, que ascendeu aos 9 milhões de euros (Oliveira Neves, 2017, p. 8). O impacto gerado por uma escola de voo numa cidade como Ponte de Sor é considerável, tendo em conta que, para além do número de trabalhadores que uma escola de aviação de dimensões razoáveis emprega, esta trouxe um efeito de arrastamento na economia local, devido ao aumento da procura de bens e serviços, quer por parte de trabalhadores altamente qualificados que tiveram que ser recrutados externamente, quer por parte dos alunos cuja maioria é de origem estrangeira.

Para que toda esta envolvente fosse bem-sucedida, o MPS, com o apoio de financiamento europeu, construiu um *Campus Aeronáutico*, composto por um edifício com uma área de implantação de 2.360,00 m2 (3 Pisos) com o objetivo de apoiar a Atividade da Escola de Pilotos,

[59]As instalações da *L3 Airline Academy* são propriedade do Município de Ponte de Sor para as quais a empresa paga um montante mensal de 1 € por cada m^2, enquanto a utilização da pista varia, consoante o horário, entre 3 a 7€ por cada tonelada nas aterragens e descolagens (Município de Ponte de Sor, 2020ª, pp. 20-21).

no âmbito do alojamento e refeição, disponibilizando salas para formação, estudo das áreas polivalentes, área científica e de investigação, para que assim pudessem ser desenvolvidos cursos relacionados com a indústria aeronáutica/aeroespacial, no âmbito das parcerias estabelecidas entre o Município e as já referidas Instituições de Ensino Superior[60].

É importante concluir que a estratégia do MPS foi bem-sucedida, abrindo caminho à fixação de uma escola de aviação, seduzindo os investidores em relação aos valores das taxas exigidas, no investimento e na procura da obtenção de fundos europeus, culminando num projeto de sucesso. Em 2020, surgiu uma nova escola de aviação denominada *Global Flight School*, que desenvolve a sua atividade na formação de pilotos, apresentando-se como "uma escola moderna, fundada por uma equipa de pilotos com vasta e sólida experiência nas diversas aéreas da aeronáutica"[61]. Apesar de obter um financiamento junto de investidores portugueses, a propulsão do financiamento europeu volta a ser essencial na fase inicial de implementação desta nova escola.

É importante realçar que o MPS conseguiu, ainda, preparar a cidade em relação ao inevitável choque cultural, mostrando que Ponte de Sor é uma cidade que sabe receber quem a visita, aumentando o número de postos de trabalho e provocando uma evolução da própria economia local.

1.4.3. Empresas de manutenção e produção

Com o desenvolvimento do CAPS, surgem mais empresas interessadas em fixarem-se no LPSO: a *Tekever-Autonomous Systems*, uma empresa de capital nacional de produção de aeronaves não tripuladas onde foram integrados trabalhadores da extinta *Dyn'Aero* e o estabelecimento da *U-Aerospace*, uma filial da francesa *Ulmer Aeronautique, S.A.*, que produz máscaras de oxigénio para jatos supersónicos. É de referir que, no primeiro caso, a obtenção de financiamento europeu para a fase de instalação foi um aspeto essencial na concretização do respetivo projeto. Recentemente, aproveitando o nascimento da escola GFS, surge com ela a *Global Flight Services,* que foca a sua atividade na manutenção de aeronaves (PART-145, EASA)

[60] Município de Ponte de Sor. [09/04/2021]. *Apresentação do Aeródromo de Ponte de Sor*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/certificados/.
[61] Município de Ponte de Sor. [09/04/2021]. *Apresentação do Aeródromo de Ponte de Sor*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/aerodromo/entidades-sediadas/.

e na gestão e controlo da continuidade da aeronavegabilidade das mesmas (PART-M, EASA), com uma equipa composta por 20 elementos, alguns dos quais com mais de 25 anos de experiência nesta área.[62]

Acresce que, na Zona Industrial da Cidade, encontra-se a francesa *Rexiaa*, fabricante de materiais compósitos para clientes como a *Airbus* ou a *Dassault Aviation*[63]. É de salientar que esta empresa adquiriu o espaço da antiga *Dyn'Aero*, aproveitando instalações parcialmente adaptadas à atividade que irá realizar, o que evidencia que tinha conhecimento do histórico industrial aeronáutico local.

1.4.4. Projeto de internacionalização

A estratégia de promoção delineada em prol da atração de investimentos e angariação de empresas do setor AED (Aviação, Espaço e Defesa) é determinante para a internacionalização do CAPS, consistindo na realização da cimeira Portugal Air Summit, desde 2017, bem como a participação em eventos internacionais do setor: AERO-Friedrichshafen 2018 e 2019; EBACE Geneve 2018 e 2019; Farnborough International Airshow 2018; Global Investment in Aviation Summit Dubai 2019/2020 e Paris Air Show 2019[64]. Esta participação tem um papel relevante no que diz respeito à promoção da cidade e da região, bem como os seus principais vetores diferenciadores relativamente à atração de investimento.

Todo este esforço resulta na divulgação do nome da cidade e do seu Complexo Aeronáutico no universo aeronáutico e aeroespacial, uma vez que possibilita que cada vez mais players do setor se sintam com vontade de conhecer Ponte de Sor e alocar-se a esta cidade, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do "cluster alentejano". Esta constante presença em eventos nacionais e internacionais permite aproximar ideias e contactos de forma a unificar sinergias, sendo uma forma de despoletar e dar a conhecer a cidade e a sua estratégia ao mundo, divulgando o seu nome e o seu projeto âncora além-fronteiras. Um marketing com duplos

[62] Município de Ponte de Sor. [09/04/2021]. *Apresentação do Aeródromo de Ponte de Sor*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/aerodromo/entidades-sediadas/.
[63] Jornal Económico. [16/011/2018]. *Grupo francês Rexiaa investe 5 milhões de euros em fábrica em Ponte de Sor*. https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/grupo-frances-rexiaa-investe-5-milhoes-de-euros-em-fabrica-de-aeronautica-em-ponte-de-sor-378380.
[64] Aerospace Ponte de Sor. [06/03/2021]. *Our Events.* http://aerospace.pontedesor.pt/our-events/ https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/eventos/feiras-internacionais/.

resultados, o de marcar presença internacionalmente e contribuir para enaltecimento da cidade e o de captar a atenção do setor acerca das infraestruturas e das empresas sediadas no CAPS. Neste sentido, a fim de promover as condições infraestruturais de base do LPSO, e do complexo industrial e empresarial envolvente, assim como as dinâmicas das atividades inseridas nos mesmos, foi criado o Aerospace HotSpot Ponte de Sor, com o objetivo de ressaltar os "argumentos competitivos com vista a atrair investimentos e empresas que aprofundem a clusterização e a internacionalização do Complexo Aeronáutico do aeródromo e por conseguinte do concelho de Ponte de Sor"[65]. Segundo o Presidente do Município "o Aerospace HotSpot Ponte de Sor inclui dois vetores principais, a participação em feiras internacionais e a organização da cimeira internacional Portugal Air Summit em Ponte de Sor"[66]. Esta cimeira criada pelo Município em conjunto com a Agência de Eventos TheRACE, em 2017, tem como objetivo principal "congregar e dinamizar a indústria em 4 Áreas: Aviação, Espaço, Defesa, Aeronáutica"[67], visando contribuir para o desenvolvimento da atividade empresarial no âmbito das mais diversas facetas englobadas nas quatro áreas em questão (transporte e trabalho aéreo, construção e manutenção de aeronaves, seus componentes e equipamentos, handling, fornecimento e prestação de serviços relacionados com a aviação, ensino e formação profissional). Cada ano a cimeira tem um tema diferente de forma a inovar e acompanhar a evolução tecnológica e empresarial. O evento, que caminha para a sua quinta edição, "é considerado para a ICAO, um case study internacional, tendo sido o principal dinamizador do Aeródromo de Ponte de Sor, um forte catalisador da economia local e tendo colocado o setor na agenda principal, tanto a nível nacional como internacional."[68] Já é considerado o maior evento de aviação da Península Ibérica (na edição 2020, com formato integralmente digital, foi acompanhado em mais de 60 países[69]), tendo um programa de quatro dias de conferências, onde se possibilita a oportunidade única de discutir os desafios e as oportunidades do setor, assim como permitir que as gerações mais jovens conheçam e aprendam com os profissionais do setor como uma forma de atrair o seu interesse, promovendo as carreiras que podem optar futuramente (Moreira, 2019). Como forma de espelhar a importância deste evento para a

[65] In Relatório Anual de Atividades do LPSO (Município de Ponte de Sor, 2019a).
[66] Invest Alentejo. [2020]. *Accelerators*. https://invest.alentejo.pt/Accelerators.aspx.
[67] Portugal Air Summit. [10/05/2021]. *Edições anteriores*.]http://portugalairsummit.pt/pt-pt/edicoes-anteriores/.
[68] Idem.
[69] Informação retirada (País Positivo, 2021, p. 17).

região e para o país, em 2018, "*the event generated a total of 723,000€ of net advertising value equivalence, and was exposed to 2.4 million individuals*"[70]. Outra prova do crescimento e da importância deste evento foi a atração da NASA e da ESA, em 2019, surgindo como uma oportunidade de apresentar a sua anual *Partnership for Global Sustainability*, com vista a atrair os jovens para o mercado aeroespacial, de forma a que os mesmos entendam que a exploração comercial do espaço é uma realidade (Moreira, 2019) e tornando o evento ainda mais completo. Todos estes argumentos permitem afirmar que Ponte de Sor está no caminho certo, no que diz respeito à aproximação das instituições de ensino superior, ressaltando a importância do seu desenvolvimento e investigação a nível local, nacional e internacional, de forma a elevar a capacidade de inovação das empresas pertencentes a este setor (Moreira, 2019).

Acresce ainda a presença do AEROCLUB Ponte de Sor e dos RED STARS no CAPS: a primeira uma associação sem fins lucrativos, composta por um comunidade aeronáutica local, com fortes raízes históricas na região, cujo único objetivo é o de promover a cultura aeronáutica (organização/participação em conferências, congressos, exposições, festivais e outros eventos de natureza similar, nacionais e internacionais) e a segunda composta por fãs e amigos dos "aviões vermelhos" das antigas nações comunistas, tendo como objetivo a organização de espetáculos, eventos e formações[71].

A continuidade do projeto de promoção internacional será relevante para o crescimento da região Alentejo, inserida no Cluster Aeronáutico Nacional, demonstrando a capacidade instalada com vista ao desenvolvimento de sinergias "em torno do objetivo fundamental: atração de investimento gerador de mais e melhor emprego e consequente criação de riqueza para a região"[72].

[70] in *Case study – Local governments as enablers of the aviation workforce: A case in Portugal* (Moreira, 2019).
[71] Município de Ponte de Sor. [09/04/2021]. *Apresentação do Aeródromo de Ponte de Sor*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/aerodromo/entidades-sediadas/.
[72] Invest Alentejo. [2020]. *Accelerators*. https://invest.alentejo.pt/Accelerators.aspx.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo tem como objetivos explicitar, por um lado, a problemática e intencionalidade do estudo e, por outro, descrever e justificar as opções metodológicas tomadas para a sua elaboração.

A estratégia metodológica adotada para a elaboração deste trabalho incluiu, no que respeita à recolha de dados, realização de entrevistas semidiretivas aos principais *stakeholders* e intervenientes sobre a criação e desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária e respetivo complexo aeronáutico, localizado no concelho de Ponte de Sor. A informação obtida foi complementada e enriquecida com outra recolhida de forma menos estruturada, como a proveniente da análise de diversos documentos e da observação direta no aeródromo.

2.1. Problema e objetivos de investigação

Atualmente, face à conjuntura que vivemos, podemos afirmar que terão sucesso aqueles que marcarem pela diferença, isto é, o atual paradigma obriga a que se assuma um papel inovador de forma a enaltecer os fatores dados, processando novas atividades de atratividade, num ambiente criativo e solidário, sustentado por uma qualidade e foco permanentes, direcionado para segmentos de mercado específicos, com a constante valorização dos recursos humanos e do território (Rigueiro, 2014; Kaldor, 1970 citado por Filho, 2001). Partindo da ideia de que, por mais que se tente vender os recursos de um território e que se tente criar atividades sazonais, o que mais pesa na balança é a fixação de indústrias, através de investimento externo e o consequente aumento da empregabilidade, pois apenas assim será possível diminuir os problemas de sustentabilidade de uma região, e inverter a tendência demográfica (Almeida, 2020), Ponte de Sor pretende ser um exemplo de como políticas locais assertivas conseguiram criar um modelo de desenvolvimento focado na endogeneização, adotando um papel proativo, estimulando a inovação e tirando partido das suas exímias condições de localização e atração de atividades. Na verdade, sendo um território tradicionalmente envelhecido e despovoado, é imprescindível inovar e diversificar, apostando em setores evoluídos tecnologicamente, como a aeronáutica e aeroespacial. Analisando o histórico e as características do território, compreende-se o esforço feito para inserir a cidade como um ponto de referência a nível nacional e internacional nos setores referidos, cuja localização no Alentejo é vista com grande

relevância estratégica e tecnológica com potencial de clusterização[73]. Neste momento, investe-se, também, na capacitação do território, de forma a torná-lo mais atrativo ao investimento externo e recursos humanos qualificados, com a consequente criação de riqueza e aumento de postos de trabalho, na tentativa de o tornar sustentável do ponto de vista económico e social (Hugo Hilário in PAS 2021)[74]. É algo diferenciador em Portugal, não sendo usual observar municípios do interior do país a apostar em setores tão específicos e catalisadores.

Este estudo pretende evidenciar a génese do Aeródromo Municipal, a forma como Ponte de Sor ingressou no panorama aeronáutico português, delinear o seu percurso estratégico, as oportunidades provindas, bem como traçar uma visão prospetiva dos desafios que Ponte de Sor e o seu Complexo Aeronáutico poderão ter de enfrentar. Para além de apresentar o LPSO, pretende-se expor o seu crescimento no panorama nacional ao nível dos setores AED, apresentando o seu modelo de desenvolvimento, de forma a que o mesmo possa ser extrapolado para outras regiões que procurem diferenciar-se e desenvolver-se nas mesmas diretrizes. O facto do próprio investigador ser uma "vítima" do modelo estratégico seguido pelo Executivo Municipal, permitiu a observação e presença do mesmo *in loco*, isto é, nas infraestruturas que fazem parte do Complexo Aeronáutico, bem como no principal evento que contribui para a sua internacionalização, o Portugal Air Summit, visto que se trata de um estudante desta cidade alentejana que se apaixonou por um setor que ajudou a prosperar e a dinamizar a sua região.

Procurámos orientar o nosso trabalho através da formulação de uma questão de partida clara, realista e pertinente que, por um lado, permitisse ao investigador expressar com clareza o seu propósito de investigação procurando, assim, fazer-se compreender, e que, por outro lado, lhe proporcionasse um fio condutor para a condução dos seus trabalhos (Quivy & Campenhoudt, 2005). Assim, o nosso problema de investigação concretizou-se na seguinte pergunta de partida:

---

[73] Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. [s.d]. *Programa Operacional Regional do Alentejo 2014-2020*. Alentejo 2020. http://www.alentejo.portugal2020.pt/.

[74] Youtube. [2021]. *Portugal Air Summit 2021 - Sessão de Encerramento*. https://www.youtube.com/watch?v=yMlP1BOA6g0&list=PLSXQlFGZuortcR2E1Q5eofDygugRDCn3A&index=13&ab_channel=PortugalAirSummit.

Como é que a estratégia desenvolvida pelo Executivo Municipal de Ponte de Sor, a localização e as atividades económicas do setor aeronáutico, contribuem para uma visão prospetiva do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor?

Para responder à questão de investigação, procedemos à formulação de um conjunto de objetivos gerais e específicos para o estudo, sendo este um processo de definição imprescindível para compreender aquilo que o investigador pretende saber.

Figura 5 - Objetivos gerais e específicos do estudo.

OBJETIVOS GERAIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
I – DESCREVER A GÉNESE DO AERÓDROMO DE PONTE DE SOR;	**1.1 - Conhecer o percurso histórico do Aeródromo de Ponte de Sor e os antecedentes aeronáuticos na região;** **1.2 - Compreender os motivos que estiveram na origem da criação e da localização do Aeródromo de Ponte de Sor.**
II – IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DO DESENVOLVIMENTO DO COMPLEXO AERONÁUTICO DE PONTE DE SOR;	**2.1 – Identificar o suporte estratégico implementado pelo Executivo Municipal, a partir de 2013, evidenciando o posicionamento definido, os investimentos realizados e os intervenientes estratégicos;** **2.2 – Apontar a estratégia de atração adotada pelo Executivo Municipal para a fixação de empresas do setor aeronáutico e aeroespacial no Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor;** **2.3 – Definir a importância estratégica da aproximação ao ensino superior, com vista à atração e qualificação de jovens.**
III – EXPLORAR AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO QUE O COMPLEXO AERONÁUTICO DE PONTE DE SOR OFERECE E DE QUE FORMA AS MESMAS ESTÃO ALINHADAS COM A SUA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO;	**3.1 – Identificar as oportunidades de negócio existentes no CAPS determinantes para o seu desenvolvimento;** **3.2 – Discriminar o impacto que as entidades sediadas no CAPS tiveram no seu desenvolvimento e crescimento;** **3.3 – Distinguir mais valias e diferenciações no Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor para que o mesmo seja cada vez mais reconhecido a nível nacional e internacional.**
IV – ANALISAR O IMPACTO A NÍVEL ECONÓMICO E SOCIAL QUE O COMPLEXO AERONÁUTICO DE PONTE DE SOR TEM NA CIDADE;	**4.1 - Reconhecer o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade.**
V – TRAÇAR UMA VISÃO PROSPETIVA SOBRE OS DESAFIOS DO COMPLEXO AERONÁUTICO DE PONTE DE SOR.	**5.1 – Identificar os desafios futuros que o Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor poderá ter de enfrentar, atendendo a um possível crescimento exponencial da sua infraestrutura aeronáutica;** **5.2 – Perspetivar o crescimento sustentável do CAPS.**

2.1.1. Abordagem e *design* de estudo

Em função das questões e objetivos de investigação, optou-se por uma abordagem qualitativa, concretizada num estudo de caso único. A abordagem ou paradigma qualitativo de investigação permite compreender a subjetividade inerente ao comportamento e à atividade das pessoas e das organizações nos ambientes naturais, tem o seu foco na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, atitudes e valores. É uma abordagem indutiva e descritiva, pois o investigador elabora conceitos, ideias e linhas de conhecimento/raciocínio a partir de padrões extraídos através dos dados obtidos (Baptista & Sousa, 2011). Esta abordagem beneficia as perspetivas dos participantes, no entanto, para que isso aconteça, o papel do investigador deve ser o de criar estratégias e procedimentos, no que diz respeito à recolha de dados, para que as opiniões, experiências, vivências dos participantes estejam refletidas no contexto da situação em que o estudo se desenvolve.

No entanto, a escolha desta abordagem não esquece as críticas à metodologia qualitativa, onde se questiona a validade interna destes estudos, ou seja, até que ponto as conclusões representam e/ou explicam a realidade estudada e não resultam das interpretações subjetivas do investigador (Yin, 2001). Contudo, existem formas de contornar estes obstáculos e incrementar a sua validade, investindo na credibilidade através do rigor e do pormenor como é elaborado e descrito o estudo, do processo de recolha de informações, das triangulações utilizadas para encontrar convergências de informação e das conclusões apresentadas. Os critérios e os procedimentos adotados, bem como a fiabilidade e objetividade da investigação, podem ser reforçados através da interação entre o investigador e o grupo de participantes, a permanência no local de estudo, a triangulação de dados e a documentação de todos os procedimentos (Baptista & Sousa, 2011).

2.1.2. Estudo de Caso

Entre os principais métodos de investigação de natureza qualitativa, surge o Estudo de Caso, de natureza exploratória, onde o investigador recolhe informação exclusiva, intensiva e detalhada de uma entidade bem definida, tratando-se sempre de um caso único, específico e completamente diferente (Baptista & Sousa, 2011; Fortin, 2009). Por outro lado, trata-se de

uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de informação (Yin, 2001). Segundo Baptista e Sousa (2011), a investigação num estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que dados. Como resultado, o investigador baseia-se em várias fontes de evidências, necessitando assim de realizar uma triangulação de toda a informação recolhida para que, com essa convergência, se beneficie do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que conduzam à recolha e análise de dados. Resume, ainda, em três domínios as limitações apontadas ao estudo de caso enquanto estratégia de investigação: fornece pouca base para generalizações; sendo um estudo único e profundo, o investigador poderá não ter o tempo e os recursos necessários ao seu progresso, ocorrendo assim falta de rigor na recolha; falha na estruturação e análise dos dados, consequentes da subjetividade do investigador e dos restantes elementos envolvidos no caso (Baptista & Sousa, 2011).

No entanto, existem vantagens a destacar na realização de um estudo de caso, como o facto de o investigador ter a capacidade de perceber as dinâmicas do caso e ser capaz de tirar partido das oportunidades oferecidas, à medida que se vai recolhendo a informação (Nevado, 2009), o que permite relacionar a teoria com a prática de uma forma mais intuitiva. Além disso, como se trata de um estudo tão específico e único, os resultados vão acabar por ser uma mais-valia para o MPS que terá todo o interesse em analisar e melhorar possíveis fragilidades. O trabalho busca um aprofundamento mais sistemático de todas as variantes que estiveram na génese desta infraestrutura, as estratégias, fatores de localização, oportunidades de negócio, impacto social e económico, visão futura dos seus desafios e potencialidades de crescimento.

Desta forma, considerou-se que, dada a natureza do objeto de estudo e dos objetivos definidos inicialmente, se justifica que as opções metodológicas desta investigação envolvam um estudo de caso, dado que:

a) a fonte direta de informação é o ambiente natural da ocorrência (LPSO), bem como a sua envolvente (CAPS) e o Município de Ponte de Sor;

b) o caso em estudo é representado por um pequeno grupo (cinco profissionais envolvidos na génese e desenvolvimento do CAPS), num contexto específico (criação e investimento de uma infraestrutura aeronáutica por parte de um Município, num mercado com elevados níveis

de competição, numa cidade com baixa densidade populacional, localizada no coração do Alto Alentejo);

c) a recolha de informação pode envolver múltiplas fontes;

d) as questões de investigação não se prendem com "o quê?", mas pretende-se saber o "como" e o "porquê?" de um determinado fenómeno no seu próprio contexto real (Yin, 2010), na perspetiva dos profissionais envolvidos na história, nas decisões estratégicas e na importância dos fatores de localização do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor.

Há que ter em conta o contexto que enquadra o caso, designadamente a região de Ponte de Sor, o concelho e a sua história, as atividades e a economia local e regional; o setor da aviação, as suas atividades e enquadramento geral, os aspetos de desenvolvimento setorial e nacional dos setores Aerospacial e Aeronáutica; as características das envolventes relevantes para o desenvolvimento do complexo aeronáutico; o ambiente genérico: político, económico, social, técnico e o ambiente específico: pista, orografia, centralidade territorial, meteorologia, comunicações, infraestruturas.

Parece claro que, sendo este um estudo situado num determinado contexto (Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor) e numa problemática específica (a sua *génese e desenvolvimento)*, todo o conhecimento que dele se possa obter é, obviamente, situado nesse caso, ou seja, advém de uma situação particular, circunscrita no tempo e no espaço e das interpretações subjetivas e idiossincrasias dos seus intervenientes, resultantes da forma como vivenciaram, percecionaram e construíram as suas representações acerca dessa realidade particular. Assim, cientes destas limitações, pretendeu-se reunir informações tão numerosas e pormenorizadas quanto possível, procurando que o produto final deste estudo corresponda a uma descrição rica e rigorosa do caso que constitui o objeto de estudo.

2.2. Recolha de dados

Tendo em conta a abordagem selecionada, a técnica utilizada na recolha de dados foi a entrevista semidiretiva a diferentes atores, de acordo com a sua relevância para o tema (executivos do MPS e investidor), procurando-se perceber as ideias, opiniões, visões e perspetivas dos sujeitos entrevistados. É um tipo de entrevista com flexibilidade estrutural, isto é, desde que todos os tópicos essenciais sejam abordados, o entrevistado tem toda a liberdade

de se expressar. Esta característica aumenta a possibilidade de os entrevistados emitirem informações pertinentes, no que diz respeito à problemática em questão e ao significado que os entrevistados lhe empregam, permitindo obter informações únicas e interessantes que, muitas vezes, não estão previamente definidas.

Para analisar os dados retidos nas entrevistas, o autor recorreu à técnica da análise de conteúdo com o apoio de um programa informático de análise de dados qualitativos (MAXQDA 2020) para aumentar a objetividade dos resultados.

Os testemunhos dos entrevistados foram triangulados e complementados com informação proveniente de documentação diversa. Os dados documentais têm a vantagem de possibilitar a poupança de tempo, isto é, permitem ao investigador comprovar a teoria com a prática, ajudando a confirmar/completar o que é fundamental para o seu estudo. Nesse sentido, no Arquivo Municipal de Ponte de Sor, consultaram-se as atas da Câmara Municipal, bem como a correspondência entre a Câmara Municipal e diversas entidades públicas e privadas. Na Biblioteca Municipal de Ponte de Sor, foram analisadas as publicações periódicas da imprensa local e regional que assinalam os principais marcos da aeronáutica local. Foram também consultados diversos artigos, revistas e notícias online relacionados com as diversas temáticas abordadas. Esta consulta documental foi essencial na medida que ajudou o investigador na elaboração do guião de entrevista, a triangular a informação proveniente das entrevistas e a adquirir um conhecimento mais aprofundado sobre o objeto de estudo.

2.2.1. Entrevista semidiretiva

A técnica

A entrevista é conhecida por ser das técnicas mais utilizadas na recolha de dados em investigação qualitativa. Como explicitam os autores Ghiglione e Matalon (2001), o método de entrevista pode ter várias técnicas, dependendo da forma como vamos inquirir os sujeitos em questão e do tipo de informação que queremos absorver. As técnicas utilizadas são, muitas vezes, selecionadas consoante o grau de diretividade, ou seja, consoante a abertura que é dada ao sujeito durante o processo da entrevista, dando assim mais liberdade para os participantes expressarem os seus pontos de vista, opiniões, temas e até expressões peculiares.

A técnica utilizada neste estudo foi a da entrevista semidiretiva, onde o entrevistador conhece e domina os temas sobre os quais quer obter informações por parte do entrevistado, sendo que a ordem como a entrevista é conduzida é deixada ao critério do próprio inquirido, mantendo assim apenas uma orientação para o início da entrevista, o que permite obter uma visão verdadeiramente real e sincera acerca dos temas que se procuram compreender (Ghiglione & Matalon, 2001). Permitindo uma condução mais flexível e garantindo que todos os pontos cruciais sejam abordados, é dada uma maior margem de liberdade ao entrevistado, o que possibilita a obtenção de conteúdos importantes acerca do significado atribuído pelos entrevistados à problemática em causa. Porém, convém não esquecer que uma entrevista não é mais do que uma conversa com um objetivo (Bingham & Moore, 1924, citado por Ghiglione & Matalon, 2001).

O instrumento: guião de entrevista

Antes da realização das entrevistas pretendidas, elaborou-se um guião (anexo 1) com objetivos gerais e específicos, com exemplos de questões centrais e com observações (eventuais aspetos a explorar) para cada tema, para que assim nada fosse esquecido por parte do investigador. O guião foi elaborado com a intenção de auxiliar, no que diz respeito ao controlo da entrevista. Esclareça-se que não implica na ordem das questões, desde que todas elas sejam abordadas, criando um ambiente flexível para o entrevistado e começando pela "caracterização do entrevistado" como forma de "quebrar o gelo". Os temas/blocos foram definidos alinhados com os objetivos e com o referencial teórico do estudo, tendo em atenção que a entrevista e o enquadramento se complementam reciprocamente, pois o enquadramento confere a pertinência da entrevista, enquanto a própria entrevista permite corrigir o enquadramento caso seja necessário aprofundar e revelar novos eixos importantes que não foram considerados nas leituras feitas *a priori* (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Antes de ser aplicado, o guião foi testado com o objetivo de se melhorar a clareza das questões e a coerência na sua sequência, de forma a que se pudessem detetar possíveis falhas para, posteriormente, se corrigirem.

Figura 6 - Síntese do guião da entrevista.

Blocos	Descrição
1. Génese do Aeródromo de Ponte de Sor	São apresentados os antecedentes da aviação em Ponte de Sor, bem como as primeiras empresas de produção aeronáutica, a sede dos meios Aéreos da Proteção Civil e a primeira escola de aviação. Por fim, são abordados os principais fatores para o nascimento/localização do aeródromo.
2. Vetores que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do CAPS	O processo de promoção, o suporte estratégico, o posicionamento definido, os investimentos realizados, assim como a estratégia elaborada pelo Município e os restantes intervenientes.
3. Oportunidades de negócio do CAPS	Oportunidades relacionadas com os setores de aposta (aeronáutica e aeroespacial), ao nível das entidades sediadas no CAPS, o impacto das mesmas no desenvolvimento, as diferenciações infraestruturais e o reconhecimento alcançado.
4. Impacto a nível económico e social que o CAPS tem na cidade	A caracterização do impacto a nível económico e social, direto e indireto a nível local e a taxa de desemprego da região.
5. Visão prospetiva sobre os desafios do CAPS.	A evolução do concelho como referência do interior pela sua inserção no setor, a recuperação do mesmo, os diversos desafios e apostas para colmatar um percurso de desenvolvimento sustentável.

Além destes temas, definidos em função dos objetivos do estudo, foram introduzidos dois outros iniciais, a *legitimação da entrevista e motivação do entrevistado*, e a *caracterização dos entrevistados* que visaram lembrar sobre os objetivos previamente acordados para a entrevista, recolher alguns dados biográficos e ter um conhecimento geral sobre os participantes, e a promover um ambiente descontraído.

2.2.2. Participantes

O modo de seleção dos participantes possibilita assegurar o rigor, a fiabilidade e a validade do processo de investigação, tornando esse processo mais coerente a nível metodológico (Coutinho, 2008), sendo o maior propósito conseguir extrair a máxima variedade de

informações, de forma a conseguir obter uma compreensão profunda por parte dos entrevistados em relação ao tema em estudo (Sousa, 2015). Posto isto, na seleção dos envolvidos, procurou-se escolher participantes apropriados, com conhecimento do tema em causa, possuindo relevância no contexto do estudo que seja evidenciada pela extração máxima de dados recolhidos (Coutinho, 2008).

Assim, o estudo envolveu 5 participantes, selecionados de acordo com a relevância do papel desempenhado na génese, implementação e desenvolvimento do Aeródromo de Ponte de Sor e do seu posterior Complexo Aeronáutico. Todos os participantes fazem parte de um conjunto significativo de pessoas que estiveram na base das decisões estratégicas subjacentes ao desenvolvimento do CAPS. Trabalharam ou trabalham em atividades que compõem o Complexo Aeronáutico, conhecem a economia e o funcionamento da Indústria Aeronáutica, bem como a economia local e regional.

Segue-se uma apresentação sumária de cada um:

- E1 – Atual vereador da CMPS, com o pelouro do Aeródromo de Ponte de Sor. Tem 39 anos e é Engenheiro Civil. Iniciou funções enquanto eleito local em 2013, aquando da eleição do atual Presidente do Município. Desde então, entre outras atividades, tem sido o principal responsável pela execução da estratégia definida pelo Executivo para promover o Complexo Aeronáutico e atrair investimento. O estudo e posterior contacto com os atores do mercado nacional do setor, a aproximação à Academia, o desenvolvimento do cluster regional, a relação com o cluster nacional (AED), o contacto permanente com possíveis investidores, a execução das participações em feiras internacionais, frequentemente na primeira pessoa, o envolvimento, desde a primeira hora, na criação e execução do *Portugal Air Summit*, têm representado grande parte da sua atuação, levando a que hoje seja um ativo com grande conhecimento no meio e o principal executivo na prossecução desta estratégia.

- E2 – Autarca da CMPS e *Accountable Manager* do LPSO. Tem 42 anos e é Engenheiro Químico. Foi vice-presidente da Câmara no último mandato do seu antecessor, tendo participado na estratégia de atração de investimento para a infraestrutura. Entendeu cedo que faltava promover e dar a conhecer o Aeródromo Municipal a um setor em crescimento a nível mundial e é nesse capítulo que a sua atuação política marca a diferença face à anterior administração autárquica. Inicia contactos a nível nacional com praticamente todos os *players*

do setor, assina protocolos e desenvolve parcerias com as universidades e politécnicos nacionais com formação nas áreas da aeronáutica e aerospacial. Impulsiona o cluster regional, sendo signatário do protocolo de desenvolvimento entre Évora, Beja e Ponte de Sor. Torna o MPS como o primeiro município membro do cluster nacional para a Aeronáutica, Espaço e Defesa. Inicia um projeto de promoção internacional do CAPS com a participação nas principais feiras do setor mundiais e cria o principal instrumento de promoção de Ponte de Sor, o *Portugal Air Summit*, uma cimeira que, desde 2017, tem sido o principal ponto de encontro do setor no nosso país. Com tudo isto, posicionou definitivamente a região como um dos principais pólos de atração de investimento no setor, o que se traduz num crescimento do número de empresas a apostar no território, na consequente criação de emprego e na atual necessidade de expansão das infraestruturas do Aeródromo para acolhimento de novo investimento.

- E3 - Ex-autarca da CMPS, atualmente na faixa etária dos 60 anos, reformado e Médico de formação. Foi o principal responsável pela criação da infraestrutura aeroportuária localizada em Ponte de Sor, tanto na sua primeira forma, como na sua expansão em 2006, na sequência do município ter vencido o concurso nacional para sediar os meios aéreos nacionais da Proteção Civil. Identificou as oportunidades que o setor aeronáutico poderia aportar ao território, tirando partido das suas características endógenas, nomeadamente clima, centralidade geográfica, orografia e descongestionamento de tráfego aéreo. Criou condições para a fixação da primeira escola de aviação em Ponte de Sor, demonstrando que esta poderia ser uma localização alternativa aos grandes centros urbanos, onde se verifica um elevado índice de congestionamento de tráfego. Tendo em conta o seu percurso, a sua entrevista teve uma maior incidência no capítulo da génese do aeródromo.

- E4 - Atual *quality manager* do LPSO. Tem 55 anos, é doutorado em Astrofísica e piloto privado de aviação. É o responsável pela criação em Portugal da primeira formação académica em Ciências Aeronáuticas e um dos primeiros especialistas da indústria aeronáutica em Portugal a estar em contacto com a infraestrutura aeroportuária de Ponte de Sor, após a sua expansão. Esteve ligado à primeira escola de aviação Aerocondor que, posteriormente, deu origem à GAir, tendo sido o primeiro diretor da escola na base de Ponte e Sor, em 2013. Sempre ligado à Academia em várias instituições de ensino superior nacionais, em 2018, é contratado como *senior advisor* do Município e passa a trabalhar nessa qualidade junto do Executivo Municipal.

É um dos principais apoios dos decisores políticos referenciados na definição da estratégia, na elaboração de candidaturas a fundos comunitários que possibilitam investimento público e no relacionamento com a Academia. Esteve envolvido desde a primeira hora na parte científica do *Portugal Air Summit*, sendo responsável pela definição de conteúdos e matérias em discussão nas cimeiras. É participante assíduo nas incursões internacionais em feiras do setor, sendo considerado um ativo imprescindível na atual organização.

- E5 - Um dos principais *stakeholders* das atividades envolventes do LPSO, na faixa etária dos 60 anos. É Engenheiro Civil, piloto de aviação civil, empresário da área do turismo e aviação, tendo uma larga experiência nestes dois setores económicos. Foi o principal acionista da primeira escola de voo GAir e, portanto, responsável pela aposta em Ponte de Sor como localização, o que possibilitou o crescimento internacional e, posteriormente, a atração do gigante norte americano L3. A sua ligação atual à atividade prende-se com a participação na nova escola GFS e enquanto presidente do AeroClub Ponte de Sor. Apesar de ser um empresário de renome, de forma a tornar a sua entrevista coerente optou-se por não o questionar sobre o bloco 2 do guião (cf. anexo 1), tendo em atenção que este se prende com as opções estratégicas e a estratégia implementada pelo Executivo Municipal.

2.2.3. Procedimentos

Os primeiros contactos

Foi formalizado um pedido de autorização ao MPS (anexo 2) para recolha de dados, através de entrevistas e de consulta de fontes documentais, garantindo-se sempre o anonimato das pessoas entrevistadas e o uso estritamente académico de toda a informação reunida (Bell, 1997). Definido o rumo que se pretende tomar e tendo a consciência da visibilidade do tema, estabelecemos contacto com os potenciais participantes. Numa primeira fase, o contacto foi feito de uma forma formal, onde se especificou o tema e a natureza da investigação, o que se pretendia com a colaboração dos participantes, o tempo requerido e o destino dos dados a recolher, de forma a obtermos o consentimento informado para a realização das entrevistas (Bogdan & Biklen, 1994; Bell, 1997). Desta forma, contactámos os potenciais participantes via email, marcaram-se as entrevistas e o local da sua realização conforme a disponibilidade dos mesmos. Esclareça-se que houve um particular cuidado relativamente à escolha do local, pois

era imperativo que decorresse num ambiente tranquilo e informal, sem a existência de ruído/interrupções (por exemplo, chamadas telefónicas) que pudessem prejudicar as gravações e o raciocínio lógico dos intervenientes, de forma a manter o processo contínuo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Todas as respostas foram positivas, no entanto, é relevante salientar que duas das três entrevistas foram realizadas via Zoom (E4 e E5), e as restantes de forma presencial.

A realização das entrevistas

Conforme planeado e em conformidade com a natureza da técnica da entrevista semidiretiva, a condução das entrevistas foi orientada, como previsto, pelo guião e efetuada com especial atenção e cuidado, de forma a respeitar os princípios da semidiretividade. Inicialmente, foi solicitada a devida autorização para se gravar a entrevista, garantindo-se a proteção da informação e o anonimato, e procurando-se promover uma sensação de maior à vontade nos entrevistados. Todos foram devidamente relembrados sobre os objetivos gerais do estudo, já comunicados aquando dos primeiros contactos.

No decorrer da entrevista, procurámos criar um ambiente propício ao diálogo sério, mas descontraído, baseado no respeito e na colaboração, e estabelecer uma relação de confiança entre o investigador e o participante. Uma postura flexível ajudou o investigador a adaptar a sua forma de conduzir a entrevista, mesmo quando as respostas não tivessem sido as esperadas. Foram aplicadas algumas técnicas de incentivo e motivação dos entrevistados sugeridas por Ghiglione e Matalon (2001), sempre que se mostraram oportunas e com a devida parcimónia. O investigador adotou o papel de ouvinte (Ghiglione & Matalon, 2001), mas estimulando os participantes a falarem abertamente sobre os temas abordados e a exprimirem as suas (reais) opiniões. Teve o cuidado de adotar uma posição imparcial, de forma a melhor compreender as diferentes perspetivas dos participantes em relação aos tópicos da entrevista (Bogdan & Biklen, 1994).

As entrevistas decorreram de forma tranquila, tanto presencialmente como via Zoom e tiveram, em média, uma duração de noventa minutos.

2.3. Análise de dados

Quando se realiza um trabalho de investigação é imprescindível definir uma técnica para analisar os dados recolhidos, que dependerá dos objetivos propostos pelo investigador. De facto, é necessário verificar se os resultados obtidos permitem formular uma teoria que responda ao problema de investigação proposto, sendo que para isso "não basta recolher dados, é preciso saber analisá-los e interpretá-los" (Amado, 2013, p. 299). Tendo em atenção a natureza dos dados obtidos, considerou-se que a técnica apropriada para o tratamento dos dados seria a análise de conteúdo.

2.3.1. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (Bardin, 2016, p. 38). Tem como finalidade produzir inferências sobre os dados analisados, de forma clara, através de um processo contínuo e demorado que permite a transição da descrição à interpretação (Vala, 1986). Sendo um processo transparente, metódico e sistemático, a técnica da análise de conteúdo revela vantagens, como a adequação ao estudo em causa, a obrigatoriedade de manter o investigador distanciado das interpretações naturais, partindo sempre de uma análise com base nos critérios encontrados na literatura do conteúdo implícito (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A aplicação da técnica contemplou várias etapas (Vala, 1986):

1) Definição de objetivos à luz do referencial teórico. O investigador recorre à teoria na parte inicial do estudo e após o processo de recolha de dados, de forma a confrontar a literatura e o conhecimento já adquirido com os resultados obtidos (Vala, 1986). Desse confronto, resulta a reformulação de alguns objetivos propostos, o que provoca a procura de mais informação, de forma a completar o referencial teórico;

2) Transcrição das entrevistas. Após a realização das entrevistas, procedemos à transcrição na íntegra das mesmas, com todo o cuidado e rigor, sendo este um processo minucioso que requer especial atenção de forma a salvaguardar a fiabilidade dos resultados (Gauthier, 2003). No entanto, segundo Gauthier (2003), é indispensável ter em conta que as transcrições derivam e refletem conversas descontextualizadas. Assim, é natural que a

transcrição não seja exatamente igual ao que aconteceu, pois existe uma grande diferença entre a linguagem oral e escrita, o que acarreta uma variação de registo;

3) Constituição do corpus de análise. Os protocolos das entrevistas transcritas (anexos 3 a 7) correspondem ao *corpus* de análise e correspondem a um conjunto de documentos submetidos a procedimentos analíticos (Bardin, 2016);

4) Seleção das unidades de análise. As unidades de análise são definidas através dos objetivos elencados pelo investigador e pela documentação analisada (Vala, 1986) e a sua escolha deve ser feita de forma ponderada, refletida e focada nos critérios que definem cada classe ou categoria a definir. Incluem as unidades de registo (UR), que correspondem aos mais pequenos segmentos de texto com sentido, capazes de expressar um tema ou as mais pequenas unidades de significação a codificar (Bardin, 2016; Vala, 1986); as *unidades de enumeração* (UE), *"unidade em função da qual se procede à quantificação*" (Vala, 1986:115). Na análise realizada do estudo em causa, optou-se pela frequência com que cada entrevistado exprime, através das suas ideias e opiniões, um tema ou classe de informação, ponderando-se a intensidade e assiduidade com que o fazem. Finalmente, a *unidade de contexto* que corresponde à parcela de texto que suporta o significado das unidades de registo. No caso presente, optou-se pela entrevista na sua íntegra.

5) Categorização. O processo de categorização pretende organizar de forma simples os dados brutos, surge para codificar as unidades de registo definidas nas diversas categorias que, uma vez agregadas, permitem representar o conteúdo extraído do *corpus* da análise de forma organizada através de um sistema de codificação (Bogdan & Biklen, 1994). As categorias emergem através de uma designação-chave, com um significado específico atribuído pelo investigador, que ao procurar as UR no *corpus* documental relacionadas com a designação de determinada categoria, indexa-as a essa mesma categoria/subcategoria (Vala, 1986). Ficam, assim, organizadas explicitamente as UR dentro das respetivas categorias e, de acordo com a informação e ideia que expressam, são divididas em diferentes níveis. De forma a especificar as ideias, o investigador divide as categorias de sentido mais abrangente, em subcategorias de sentido mais específico (Bogdan & Biklen, 1994).

A definição das categorias, pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*, no entanto no presente estudo adotamos uma abordagem mista, que combina ambos os processos (Valas, 1986). Ou

seja, definimos um sistema de categorias prévias à luz do referencial teórico e dos objetivos do estudo (figura 5), de forma a que a primeira exploração tivesse uma orientação (Vala, 1986; Bardin, 2016), mas permitindo que durante a análise emergissem novas categorias (*a posteriori*) consideradas pertinentes (Vala, 1986).

No estudo em concreto, tendo em atenção que o caso é hodierno e inédito, o que dificulta na pesquisa de informação teórica, apenas foram definidos à priori temas. O maior volume de (sub)categorias mais específicas, surgiu no decurso da análise, após a filtragem do *corpus* documental. Esclareça-se que neste estudo de caso foi fundamental a valorização da memória dos entrevistados, uma vez que nem todos se lembravam com precisão o que aconteceu após o nascimento da infraestrutura. Contudo, é relevante afirmar que apenas foram reunidas evidências que revelassem carácter científico objetivo, o que tornou o trabalho mais complexo e desafiante para o investigador, uma vez que não existiam estudos que permitissem orientar a definição prévia das categorias.

Figura 7 - Lista de temas prévios (*a priori).*

Temas	Objetivos
A. Génese do Aeródromo de Ponte de Sor	Conhecer o percurso histórico do Aeródromo de Ponte de Sor, assim como os antecedentes aeronáuticos na região e compreender os motivos que estiveram na origem da criação e da localização do Aeródromo de Ponte de Sor.
B. Estratégia implementada	Identificar o suporte estratégico implementado pelo Executivo Municipal a partir de 2013, evidenciando o posicionamento definido, os investimentos realizados e os intervenientes estratégicos; apontar a estratégia de atração adotada pelo Executivo Municipal para a fixação de empresas do setor aeronáutico e aeroespacial no Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor; definir a importância estratégica da aproximação ao ensino superior, com vista à atração e qualificação de jovens.
C. Oportunidades de Negócio para o Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor	Identificar as oportunidades de negócio existentes no CAPS determinantes para o seu desenvolvimento; discriminar o impacto que as entidades sediadas no CAPS tiveram no seu desenvolvimento e crescimento; distinguir mais valias e diferenciações no Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor para que o mesmo seja cada vez mais reconhecido a nível nacional e internacional.
D. Impacto Socioeconómico	Reconhecer o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade.

E. Visão prospetiva sobre os desafios do CAPS	Identificar os desafios futuros que o Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor poderá ter de enfrentar, atendendo a um possível crescimento exponencial da sua infraestrutura aeronáutica; perspetivar o crescimento sustentável do CAPS.

Após a reunião de temas imprescindíveis para a resposta aos objetivos propostos, foi desenvolvido um auxiliar de categorização, ao longo do processo de análise, denominado dicionário de categorias (anexo 8), onde estão as designações e descrições de cada categoria, bem como um exemplo de unidade de registo que a define (Lima, 2013).

Para a categorização, o investigador utilizou um *software* de análise de dados qualitativos (*qualitative data analysis software*) frequentemente utilizado em estudos académicos e científicos, o MaxQDA 2020. A utilização de *softwares* QDA promove a objetividade e fiabilidade da análise de conteúdo, sendo cada vez mais populares embora, como salientam os autores Bogdan e Biklen (1994), apesar do auxílio que oferecem ao investigador, a sua utilização está também dependente de um referencial teórico de suporte ao objeto de estudo e de procedimentos prévios (categorização) que permitem um maior rigor e análise em profundidade dos dados.

No processo de categorização e no sentido de promover a validação interna do sistema (Amado, 2013; Bardin, 2016), foram respeitadas as regras de categorização como a exaustividade/abrangência, exclusividade, homogeneidade no tipo de classificação, pertinência, objetividade e produtividade no sentido de permitir a construção de novas teorias que pudessem ir além das interpretações diretas. Após todo o processo de organização de segmentos/unidades de registo, indexámos as mesmas às diversas categorias, mediante as suas características, e, já numa fase final da análise, fixámos as nossas categorias, de acordo com os objetivos, e elaborámos o dicionário de categorias.

6) Fiabilidade do processo. No sentido de demonstrar a fiabilidade da análise, mais concretamente a operacionalidade das categorias, sendo este um ponto necessário e crítico para validar a análise segundo Vala (1986), recorremos ao apoio de dois investigadores, um especialista no tema em estudo e outro experiente em análise de conteúdo, em contexto de investigação em ciências sociais. Optámos por calcular a fiabilidade intercodificadores que, apesar de não assegurar a validade do estudo, torna a codificação mais eficiente e a sua

avaliação adequada permite que dados, medidas e interpretações possam ser considerados válidos e mantenham a sua utilidade. Esta fiabilidade intercodificadores ocorreu através de uma "situação de teste-teste, em que dois codificadores aplicam, de forma independente, as mesmas instruções de codificação ao mesmo material, num determinado momento temporal" (Lima, 2013, p. 12), ou seja, ambos os analistas recodificam as unidades de registo com o apoio do dicionário de categorias, trabalhando em separado e sem contacto, a fim de perceber se o dicionário e a categorização realizadas estão percetíveis e se respeitam as regras da categorização.

O cálculo da fiabilidade foi efetuado através do coeficiente de Krippendorf (2013), o *Kalpha*, e anteposto com a seleção aleatória (realizada através do Microsoft Excel) de uma amostra de 10% (n=151), de um total de (N=1507) unidades de registo. Posteriormente, os resultados de ambos os analistas foram introduzidos no programa de análise estatística IBM-SPSS (versão 27), onde calculámos o *alpha* de Krippendorf, ou *kalpha*, através da macro de Hayes e Krippendorf (2007) instalada para o efeito.

Assim, e num cálculo para dados nominais e com uma *bootstrap sampling* de 10 000 amostras, obtivemos um *Kalpha* de .76, com um intervalo de confiança de 95% [.70, .81] (anexo 9). É um resultado considerado aceitável por Krippendorf (2013), no contexto de estudos exploratórios, pelo que considerámos não ser necessário rever a lista de categorias e respetivas definições.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise de conteúdo realizada aos dados das cinco entrevistas realizadas, descrita no capítulo anterior, envolveu a codificação de 1507 unidades de registo, agrupadas em 85 sub(categorias) divididas por 5 temas. No presente capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos, à luz do referencial teórico (capítulo I), de forma a responder simultaneamente aos objetivos formulados para o presente estudo (capítulo II).

A – História do aeródromo de Ponte de Sor, desde a sua génese até à atualidade (Objetivo geral I)

Procurámos compreender as diferentes vicissitudes dos entrevistados no que toca à génese do Aeródromo de Ponte de Sor, sustentando essas mesmas vivências e recordações com relatos e descrições da forma como evoluiu o Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor. No fundo, tínhamos como principais expetativas **conhecer o percurso histórico do Aeródromo de Ponte de Sor, assim como os antecedentes aeronáuticos na região** e **compreender os motivos que estiveram na origem da criação e da localização do Aeródromo de Ponte de Sor**.

De modo a explorar e analisar os resultados obtidos no **tema A (Génese do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor)**, apresentamos, através da figura 8, aquilo que é a evidente coerência entre as respostas dos entrevistados ao nível da história do percurso do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor, desde a sua génese (categoria A1 - *Antecedentes da aviação em Ponte de Sor*), percorrendo as várias fases decisivas de desenvolvimento (categorias A2 e A3), até chegar ao seu atual formato de Complexo Aeronáutico, que foi o que se seguiu a partir da *primeira escola de aviação* (cat. A4). Focando, por último, nos *principais fatores para o nascimento/localização do Aeródromo* (cat. A5), que estão interligados com a génese da infraestrutura aeroportuária alentejana.

Categorias	Entrevistados (n=5)		
	UE	UR	
	Fa	Fa	%
TEMA A: GÉNESE DO AERÓDROMO MUNICIPAL DE PONTE DE SOR			
A1) Antecedentes da Aviação em Ponte de Sor	3	14	6,3
A2) Primeiras empresas de produção aeronáutica	3	24	10,8
A3) Sede dos Meios Aéreos da Protecção Civil			
A3.1) Concurso a nível nacional e oportunidade de investimento	**5**	26	11,7
A3.2) Exigência e adversidades ao longo do concurso	2	10	4,5
A3.3) Razões para Ponte de Sor ter ganho o concurso: capacidade de investimento, centralidade, …	4	10	4,5
A3.4) Características iniciais vs características após concurso	**5**	13	5,8
A3.5) Informações erróneas do Ministro da Administração Interna	4	18	8,1
A4) Primeira escola de aviação			
A4.1) Fatores para a fixação da escola	4	22	9,9
A4.2) Criação de infraestruturas e dinamização do Aeródromo	3	11	4,9
A4.3) Venda da escola à L3 CTS	2	8	3,6
A5) Principais fatores para o nascimento/localização do Aeródromo			
A5.1) Visão estratégica do Município	2	7	3,1
A5.2) Acessibilidade	3	4	1,8
A5.3) Carta Estratégica de 1994	4	9	4,0
A5.4) Necessidade de uma pista (DynAero)	4	16	7,2
A5.5) Espaço aéreo	4	6	2,7
A5.6) Meteorologia	3	4	1,8
A5.7) Orografia	3	5	2,2
A5.8) Centralidade	**5**	16	7,2
t:		**223**	100%

Figura 8 - Génese do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor.

A maioria dos participantes (UE=5) destaca o *concurso a nível nacional e a oportunidade de investimento* (A3.1) que o mesmo provocou, originando uma elevada alteração (upgrade) a nível infraestrutural do LPSO, como se pode constatar observando a ponderação da subcategoria *Características iniciais vs características após concurso* (A3.4). Ou seja, a participação no concurso promovido pelo Ministério da Administração Interna permitiu a Ponte de Sor fazer esse upgrade ao nível da infraestrutura, que é visto como essencial para o percurso de desenvolvimento do aeródromo, uma vez que era inerente atualizar as características da infraestrutura (hangar, aumento da pista e placa), de forma a cumprir os requisitos do concurso. Desta forma é possível compreender, tal como expressa a literatura, que existe um antes e um depois da chegada dos meios aéreos da Proteção Civil a Ponte de Sor (Oliveira Neves, 2017, pp. 17-18). Ainda que as *Informações erróneas do Ministro da Administração Interna* (subcat. A3.5) tenham deixado o Município com capacidade de resposta, mas sem oportunidades, a verdade é que as exigências impostas para a participação no concurso, no que toca à melhoria da infraestrutura, facilitou o percurso de desenvolvimento do LPSO, pois ficou capacitado ao nível infraestrutural (capaz de receber aeronaves de grandes dimensões, por exemplo).

(…) *na altura, quando o Estado estava a desenhar, o que seriam as suas compras de aeronaves para combate a incêndios, estava a pensar num modelo que é uma aeronave russa, o Beriev 200, que é uma aeronave pesada, anfíbia, e obviamente pela dimensão pelo peso máximo à descolagem dessa aeronave, obviamente tínhamos que*

ter uma pista que fosse capaz e daí a pista surgir com esta extensão toda [E4, l. 237]

(…) depois verificou-se que Portugal não comprou aquelas aeronaves, comprou antes helicópteros e nós ficamos com… com um aeródromo com estas capacidades pronto e daí depois surgiram as oportunidades [E1, l. 180]

É também pertinente salientar, as *primeiras* ***empresas de produção aeronáutica*** (cat. A2), pois antes de existir uma pista, a cidade recebeu duas empresas de produção (*Motorávia* e *Dynáero*), sendo indispensável para a sua fixação a construção de uma pista, condição transmitida, pela CMPS, aos órgãos de Administração Regional e Central do Estado Português[75]. A categoria A2 está também relacionada com a subcategoria A5.4, no sentido em que foram as primeiras empresas de produção aeronáutica que manifestaram a necessidade de ter uma pista para testar os seus modelos de aeronaves.

(…) o aeródromo em Ponte de Sor nasceu por consequência de… de uma necessidade, de uma pequena pista para uma fábrica que fabricava ultraligeiros aqui em Ponte de Sor, para testar os seus aviões [E2, l. 123]

A ***primeira escola de aviação*** (cat. A4) a surgir em Ponte de Sor e os *fatores para a sua fixação* (subcat. A4.1) foram evidenciados por parte dos entrevistados, de forma a transparecer que tudo o que veio depois da fixação dessa escola abriu portas ao percurso de desenvolvimento do LPSO, pois contribuiu para expandir, mostrar e divulgar as excelentes condições da infraestrutura e da região a vários níveis, com foco nos voos de formação. Efetivamente, atualmente, estão localizadas duas escolas no Complexo Aeronáutico e, em breve, poderá surgir uma terceira.

(…) tivemos a possibilidade de uma escola de pilotos estar interessada em vir para Ponte de Sor, nessa altura nós fizemos tudo… todos os possíveis [E3, l. 128]

É ainda de grande importância a categoria ***Principais fatores para o nascimento/localização do Aeródromo*** (cat. A5), pois espelha, não só os fatores que fundamentaram o nascimento do Aeródromo de Ponte de Sor, mas também os que ditam a sua localização, conforme referido por Almeida (1997) e por Ferreira (2013), na literatura apresentada no capítulo I. De acordo com os dados recolhidos, apesar de todas as subcategorias apresentadas serem importantes, as que têm maior significância são a *Necessidade de uma pista* (A5.4) e a *Centralidade* (A5.8), pois como já foi mencionado, o aeródromo nasce primeiramente pela necessidade de ter uma pista por parte das *empresas de produção* (cat. A2). Assim, observando as UE=4 e UR=16 da

[75] AHMPS, informação m. 34 de 10 de abril de 2002 enviada pela Direção Regional do Ambiente e Ordenamento do Território à CMPS.

subcategoria A5.4, as opiniões dos entrevistados convergem que esse foi um dos principais fatores para o seu nascimento. No que toca à localização geográfica, subcategoria relatada por todos os entrevistados (UE=5), a *centralidade* (subcat. A5.8) aérea e rodoviária de Ponte de Sor no território nacional é algo que deve ser continuamente aproveitado, no sentido de cativar mais oportunidades para o atual CAPS e região, sendo esse fator um "facilitador de apostas na atração de atividades mais exigentes em inovação, conhecimento e qualificação, como são as da Indústria Aeronáutica e Aerospacial" (Oliveira Neves, 2017, p. 27).

(…) Isso é daqueles fatores que nós temos que aproveitar ontem, hoje e amanhã e sempre [fator centralidade] [E2, l. 128]
(…) estamos [Ponte de Sor] quase no centro geográfico de Portugal [E5, l. 105]

Numa vertente de cruzamento e relacionamento de dados adquiridos ao longo da investigação, com a literatura e a observação direta, e de forma a responder ao primeiro objetivo geral e específicos propostos para o **Tema A - *Génese do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor,*** todas as categorias definidas ilustram momentos importantes na história do Aeródromo e do Complexo Aeronáutico que, posteriormente, se desenvolveu. No entanto, as subcategorias *Razões para Ponte de Sor ter ganho o concurso: capacidade de investimento, centralidade, …* (A3.3), *fatores para a fixação da escola* (A4.1) estão diretamente relacionadas com a categoria ***Principais fatores para o nascimento/localização do aeródromo*** (cat. A5), uma vez que só se torna atrativo a partir do momento que participa no *Concurso a nível nacional e tem a oportunidade de investimento* (subcat. A3.1) em capacitação da infraestrutura, vencendo pelas razões explícitas na subcategoria A3.3, a centralidade no território nacional, proximidade com uma fonte de abastecimento de água (Albufeira de Montargil) e pelo facto do Município ter condições financeiras para executar obras necessárias para a concretização do projeto (Ecos do Sor, 2007, pp. 12-13). *O*s *fatores para a fixação da escola* (subcat. A4.1) surgem nos mesmo parâmetros: bom clima, o espaço aéreo livre de obstáculos e descongestionado, os menores custos de operação e a segurança, aliados a uma tentativa de internacionalização por parte da escola (Oliveira Neves, 2017). Em suma, todos estes fatores são apontados como os motivos para a **Sede dos Meios Aéreos da Proteção Civil** (cat. A3) e a **primeira escola de aviação** (cat. A4) se localizarem no aeródromo, também são referidos como as principais condições do nascimento e localização do Aeródromo. Enfim, todos os fatores enumerados por Almeida (1997) e por Ferreira (2013), no que respeita à localização de aeródromos, foram os mesmos

que permitiram de uma forma "quase" natural atrair as primeiras entidades que despoletaram depois o desenvolvimento e foco estratégico que será abordado ao longo destes resultados. É caso para dizer que sem evidências do passado, é muito complicado entender o presente e prever o futuro. O Aeródromo Municipal de Ponte de Sor estava no sítio certo para o desenrolar estratégico que se avizinhava, no sentido em que cumpria e respeitava todos os fatores imprescindíveis à localização e ao nascimento de uma infraestrutura aeroportuária.

B – Estratégias que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor (Objetivo geral ll)

Através deste objetivo, procurámos espelhar aquelas que foram as estratégias que permitiram o rápido desenvolvimento do CAPS. Para melhor especificar e clarificar, foram delineados os seguintes objetivos específicos: **identificar o suporte estratégico implementado pelo Executivo Municipal a partir de 2013, apresentar o posicionamento definido, os investimentos realizados e os intervenientes estratégicos; apontar a estratégia de atração adotada pelo Executivo Municipal para a fixação de empresas do setor aeronáutico e aeroespacial; definir a importância estratégica da aproximação ao ensino superior, com vista à atração e qualificação de jovens**.

De maneira a melhor espelhar os resultados obtidos no **tema B (Estratégia implementada/Percurso estratégico)**, apresentamos através da figura 9.1 (dividida em duas partes devido ao seu tamanho), o resumo das opiniões por parte dos entrevistados, acerca da fase da implementação da estratégia e o percurso do Município, partindo de três vetores de suporte (Cat. B1 – *Suporte Estratégico*), iniciando a promoção da infraestrutura (Cat. B2), definindo o posicionamento para os setores específicos (Cat. B3), os investimentos financeiros realizados ao longo do percurso (Cat. B4) e, por fim, os intervenientes estratégicos que apoiam/apoiaram o Município neste trajeto (Cat. B5).

Figura 9.1 - Estratégia implementada/Percurso estratégico.

TEMA B: ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA/PERCURSO ESTRATÉGICO			
B1) Suporte Estratégico			
B1.1) Proatividade: na atração de investimentos e na antecipação de oportunidades	**5**	43	7,5
B1.2) Aposta na diversidade de setores	**5**	40	6,9
B1.3) Inovação e diferenciação	4	17	2,9
B2) Início da promoção do Aeródromo (a partir de 2013)	4	24	4,2
B3) Definição do Posicionamento			
B3.1) Setor Aeronáutico	**5**	51	8,8
B3.2) Setor Aeroespacial	4	29	5,0
B4) Investimentos financeiros			
B4.1) Obtenção de fundos europeus	3	25	4,3
B4.2) Por parte dos empresários	2	9	1,6
B4.3) Por parte do Município	**5**	32	5,5
B5) Intervenientes			
B5.1) Município de Ponte de Sor	4	7	1,2
B5.2) Tecido empresarial do setor e universidades/escolas	3	11	1,9
B5.3) Consultora Oliveira das Neves	3	14	2,4
B5.4) CCDR Alentejo e Comunidade Europeia	3	24	4,2
B5.5) Empresários	4	7	1,2
B5.6) Estado Português, as instituições públicas e o AED Cluster	4	21	3,6

A categoria de destaque do tema B, prende-se com os eixos estratégicos que o Município de Ponte de Sor seguiu de forma a **suportar a estratégia implementada** (cat. B1):

- *Proatividade: na atração de investimentos e na antecipação de oportunidades* (subcat. B1.1);

Esta subcategoria destaca-se pela intensidade com que foi frisada pelos entrevistados (UR=43), uma vez que o eixo proatividade surtiu bastante relevância junto dos mesmos (UE=5). A explicação mais plausível que podemos extrair dos dados em causa, é que a proatividade disposta pelo Município, na atração de investimentos e na antecipação de atividades, deriva do dinamismo camarário, isto é, uma equipa de qualidade disposta a trabalhar rápida e eficazmente com objetivos definidos, acrescida de uma capacidade de tomar a iniciativa, seja na promoção da cidade, como do seu Complexo Aeronáutico, especificamente. Tal como referido na literatura por Rigueiro (2014), é basilar implementar medidas que promovam atitudes proativas em parceria, estimulando, assim, a eclosão de novas oportunidades e práticas. Sendo Ponte de Sor um território pouco industrializado, quando comparado com outras regiões, é imprescindível antecipar e aproveitar as oportunidades que surgem, sejam elas de financiamento, de manifestação de interesse por parte de empresas ou de qualquer outro cariz. Concretizar as oportunidades ingressadas a um ritmo galopante, coloca Ponte de

Sor como pioneira das suas apostas, escasseando a oportunidade de outras regiões se anteciparem perante a cidade alentejana. Todo esse trabalho é feito e preparado com anos de antecedência, para que as oportunidades quando surgem, em virtude da constante promoção, estejam alinhadas com a estratégia do Município para o território e para o seu Complexo Aeronáutico.

Nós aí, julgo que é aí se trata que… que se marca a diferença e esse vetor, sobretudo, é o vetor da… da proatividade, nós fomos atrás, basicamente fizemos por... não ficarmos à espera [E1, l. 418]

(…) é um eixo fundamental que é agarrar as oportunidades, antecipar prioridades, melhor dizendo e depois se elas surgem de facto, estar em condições de as agarrar, e é isso que Ponte de Sor tem feito [E4, l. 749]

- *Aposta na diversidade de setores* (subcat. B1.2);

Esta perspetiva, destacada com elevada intensidade pelos participantes envolvidos, vai de encontro ao que defende Filho (2001), que considera que a aposta na diversidade de setores de caráter estruturante, deve ser implementada pelos governos locais, de forma a que estes se envolvam e se enquadrem com as necessidades da região e do país, mantendo assim a sustentabilidade do sistema produtivo local e impedindo a dependência de apenas um setor. A relevância com que é expressa esta ideia poderá estar diretamente relacionada com a constante necessidade de atrair diversos setores para a região, que possam trabalhar "individualmente" ou "coletivamente" entre eles e com isto aglutinar cada vez mais pessoas na região. Ponte de Sor não pode estar dependente de apenas um setor, mas sim estimular a fixação de mais setores na região e que os mesmos se possam complementar e ajustar de acordo com as necessidades da mesma. Além disso, este suporte estratégico, poderá ter surgido devido ao acontecimento infeliz que remete para o fim do ano 2009, com o encerramento da DELPHI que lançou 439[76] trabalhadores para o desemprego. Ponte de Sor mostra que aprendeu com o passado, e que sabe preparar o futuro.

(…) é assim, quanto mais diferenciador for o tecido económico de uma região melhor [E1, l. 802]

(…) a diversidade… a diversificação dos setores é aquilo que cria robustez a uma dinâmica económica. [E2, l. 157]

- *Inovação e diferenciação* (subcat. B1.3);

[76] Diário de Notícias. [28/09/2009]. *Delphi fecha em Ponte de Sor coloca mais 439 no desemprego*. https://www.dn.pt/economia/delphi-fecha-em-ponte-de-sor-coloca-mais-439-no-desemprego-1403100.html.

Apesar da assimetria no que toca à frequência das respostas na categoria em causa (B1), a subcategoria em questão não é menos importante do que as já apresentadas, uma vez que a diferenciação e inovação são dois pilares extremamente importantes no suporte de qualquer estratégia. A capacidade de ser diferenciador e inovador no que toca a criar e a desenvolver novos projetos é também evidenciada por Kaldor (1970) e citada por Filho (2001), que defendem que o que diferencia as regiões é o facto de umas se conformarem com os "fatores dados", enquanto outras lutam e procuram "processar novos fatores e atividades". O MPS ao criar o Aeródromo e o seu Complexo envolvente, conseguiu quebrar a rotina daquele que podia ser mais um território do interior do país que se conforma com fatores dados, passando a ser uma região que arriscou e despoletou os seus fatores endógenos e as suas diferenciações (localização, clima, …) no que toca ao setor aeronáutico, enquadrando essa aposta com a proatividade na atração de atividades relacionadas com o setor, criando condições e incentivos para fixar as mesmas, e promovendo a cidade a nível nacional e internacional (*Portugal Air Summit*). Evidências que nos sugerem que a inovação e a diferenciação estão na base do seu percurso e da estratégia desenvolvida.

(…) começou-se a explorar de alguma forma aquela que era a oportunidade de… de criar aqui uma resposta diferente, num setor que é o setor da aviação [E2, l. 129]

Não é na repetição do que os outros fazem que surge inovação, inovação surge sempre em quem se decide fazer diferente face ao que já existe [E4, l. 1433]

A categoria B2, ***Início da promoção do Aeródromo (a partir de 2013)***, assinala o ponto de viragem no percurso estratégico feito até então, uma vez que é a partir desse ano que surge a principal fase de ancoragem de ocupação do aeródromo (Oliveira Neves, 2017). Toda a estratégia de promoção foi repensada, ainda que suportada pela qualidade da infraestrutura, e o foco passou a ser uma divulgação e promoção intensiva do aeródromo alentejano, não apenas em Portugal, mas também internacionalmente. A partir daí, dando passos coerentes, as prioridades surgiram alinhadas com as oportunidades.

(…) depois quando nós, eu e o meu primeiro executivo, tivemos a felicidade de… e o privilégio de assumir os destinos deste Concelho, à nossa imagem tentamos criar aqui algo que pudesse potenciar, vender no bom sentido da palavra [o aeródromo] [E2, l. 104]

(…) aqui alguma alteração da estratégia inicial que acabou por funcionar e que hoje, obviamente, é uma certeza para todos, portanto a partir de uma determinada altura, a estratégia foi esta [de promoção] [E2, l. 201]

A opinião dos entrevistados no que toca à **definição do posicionamento** (cat. B3), apesar de ser assimétrica, revela-se esclarecedora e pode ser justificada, no sentido em que a aposta no *setor aeronáutico* (subcat. B3.1) surge antes da aposta no *setor aeroespacial* (subcat. B3.2). De acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, o Município definiu o seu posicionamento e aposta no setor aeronáutico com base nas potencialidades desse mesmo setor em Portugal, também descritas por Chorincas & Salvador (2006). Tal como esclarece Filho (2001, p. 262) "a organização territorial deixou de ter um papel passivo para exercer um papel ativo diante da organização industrial", a CMPS tornou-se um fator decisivo para o estabelecimento, manutenção e crescimento do setor aeronáutico local, ao envolver-se diretamente na construção do Aeródromo Municipal, bem como na busca de financiamento, essencialmente, através do acesso a fundos europeus que, por sua vez, foram facilitados pela identificação do setor aeronáutico como importante para a estratégia nacional e regional de desenvolvimento económico. Por exemplo, desde 2014, a Estratégia Nacional de Especialização Inteligente define como eixo prioritário a Temática 6 (Automóvel, Aeronáutica e Espaço) do Eixo 3 – Mobilidade, Espaço e Logística (Oliveira Neves, 2017, p. 106). Já a nível regional, o Programa Operacional Regional do Alentejo considera essencial o "(…) aproveitamento da localização no Alentejo de setores emergentes, com relevo para a aeronáutica e a eletrónica, atividades de grande relevância estratégica e tecnológica com potencial de clusterização (…)"[77]. Por outro lado, a Estratégia de Desenvolvimento Territorial e o Plano de Ação do Alto Alentejo 2020, no Eixo A.3. – Mobilidade Sustentável e Acessibilidades – define como prioridade de intervenção Infraestruturas de Transportes Ferroviário e Aeronáutico, fazendo o documento várias referências ao Aeródromo Municipal de Ponte de Sor (Oliveira Neves, 2014, p. 54). Assim, é de salientar que a aposta neste setor por parte da cidade alentejana só foi possível devido ao enquadramento de Ponte de Sor nas estratégias nacionais e regionais adequadas ao setor em questão, nomeadamente, de especialização inteligente do território em torno do eixo prioritário da Mobilidade. Estes foram e são argumentos que pesam e permitiram à região definir um posicionamento neste setor.

Ponte de Sor tem tudo para ser uma referência a nível da aviação, tem tudo [E3, l. 356]

[77] Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. [s.d.]. *Programa Operacional Regional do Alentejo 2014-2020*. http://www.alentejo.portugal2020.pt/.

(…) é um bom exemplo [Embraer ter vindo fixar-se no Alentejo] *e não é a única obviamente, mas para termos de facto o conforto de que são projetos* [com grandes potencialidades] *que transformam para melhor a sociedade, a região de Alentejo como um todo, e a região de Ponte de Sor, o concelho de Ponte de Sor, e a realidade de Ponte de Sor* [E4, l. 360]

(…) a estratégia nacional de especialização inteligente, que toca como tinha que tocar um dos eixos prioritários da Europa, que era a mobilidade, e isso traduziu-se também ao nível regional, e a estratégia regional de especialização inteligente do Alentejo também prevê a mobilidade como um dos eixos prioritários [E4, l. 472]

Apesar da assimetria nas respostas dos entrevistados, a recente aposta no *setor aeroespacial* (subcat. B3.2) não deve ser esquecida, uma vez que a sua aposta parte do pressuposto da fixação de empresas desse setor na cidade, justificando assim essa atração através do crescimento e evolução do setor no panorama português e também devido às potencialidades que o mesmo oferece (País Positivo Ed. Nº144, 2021).

(…) faltou-me falar nesta parte do espaço, também na área do espaço estamos… estamos hoje já posicionados com a nossa aproximação ao PTSpace, a Agência Espacial Portuguesa [E1, l. 525]

Em particular, a nova Agência Portuguesa do Espaço tem 1 ano e meio, acabou de ser criada, portanto, este é o momento de estabelecer as parcerias e de facto conversar sobre as potencialidades que território tem, especificamente Ponte de Sor e naquilo que já oferece, e como potenciar isso ainda mais! [E4, l. 982]

Esse posicionamento assumido pelo Município, no setor *aeroespacial*, será suportado com a criação do *Centro Empresarial e Tecnológico (ex-DELPHI),* tópico abordado na categoria E3, o que permitirá reforçar o conceito de "**cluster em construção**" em Ponte de Sor, onde várias atividades de setores complementares, possam cooperar e coabitar, focadas em inovar, através de I&D, tecnologia e diferenciação nas suas áreas de negócio.

Esta vertente espacial reforça muito significativamente o conceito, ***cluster em construção****, com os… com vista a ganhar massa crítica e abre mais uma vez uma gama gigantesca de possibilidades no espaço, que até há 2/3 anos não pensávamos* [E4, l. 1300]

(…) estávamos muito focados só na aviação… na aeronáutica, porque era a realidade da evolução das empresas daquilo que ia acontecendo no aeródromo, umas coisas puxam as outras e de repente temos aqui um caldo [aeronáutica e aeroespacial] *muito interessante para gerir e para potenciar.* [E4, l. 1303]

A **categoria B4,** ***investimentos financeiros***, revela uma discrepância de juízos por parte dos entrevistados, uma vez que os valores apresentados nas frequências absolutas são dissemelhantes. É seguro afirmar que os investimentos realizados foram maioritariamente *executados pelo Município* (subcat. 4.3), porém com um grande suporte por parte de *obtenção de fundos europeus* (subcat. B4.1). Os investimentos *por parte dos empresários* (subcat. B4.2), apesar de terem pouca ponderação, quando comparados os resultados com as outras duas subcategorias (B4.1 e B4.3), foram também imprescindíveis no desenvolvimento do CAPS. No entanto, a justificação da disparidade dos dados prende-se com o facto de apenas um dos

entrevistados ser efetivamente um empresário que investiu/investe no aeródromo, enquanto os restantes fazem ou faziam parte dos executivos municipais que delinearam a estratégia direcionada para o mesmo.

Relacionando as subcategorias 4.1 e 4.3, é seguro sugerir que, de acordo com as respostas obtidas por parte dos participantes, a capacidade económica do MPS, associada a uma gestão financeira imaculada na escolha dos investimentos, suportando os mesmos com recurso à obtenção de fundos europeus devidamente enquadrados, contribuíram para a criação de condições de atração de atividade económica, de forma a satisfazer as necessidades da comunidade, capacitando o território (Oliveira Neves, 2017). Em suma, é notório entender que, apesar da obtenção de fundos ser uma tarefa exigente e de grande responsabilidade, tendo em conta os valores dispostos e a exigência da sua utilização, o Município tem feito um excelente trabalho no aproveitamento dos mesmos de acordo com os seus objetivos enquadrados nas estratégias nacionais e regionais (como exemplo, as obras de requalificação do aeródromo, de forma a corresponder às *exigências do concurso* (subcat. A3.2) para sediar os Meios Aéreos da Proteção Civil e o projeto de internacionalização do Complexo Aeronáutico).

(…) nestas áreas de investimento acho que nós devemos ter a ousadia de… de muitas vezes pensar um pouco além daquilo que acontece hoje, e ao fazermos um investimento Público ou o fazemos de alta qualidade e que possa responder às necessidades atuais e futuras ou então não vale a pena fazermos [E3, l. 314]

(…) preparação de propostas de financiamento para… para nos candidatarmos também nós a fundos europeus, coisa que temos feito também com grande sucesso [E4, l. 342]

A Câmara de Ponte de Sor foi sempre uma Câmara com superávit, ou seja, foi daquelas Câmaras que teve sempre uma gestão do ponto de vista financeiro imaculada [E5, l. 237]

(…) nenhuma autarquia teria capacidade para fazer um projeto dessa dimensão [requalificar integralmente o aeródromo] *sem ajuda dos fundos comunitários* [E5, l. 338]

Os resultados da análise de conteúdo incluem informação sobre os ***intervenientes*** **estratégicos** (cat. B5), isto é, todas as entidades que contribuíram para a estratégia do Município e, consequentemente, para o desenvolvimento do CAPS. Apesar de todos os intervenientes serem importantes, é irrefutável afirmar que as subcategorias têm um peso distinto em termos de quantidade de informação, o que poderá significar que existem intervenientes com um significado mais importante do que outros, para os participantes. Posto isto, destacaram-se pelo número de menções, o *Estado Português, as Instituições Públicas, o AED Cluster* (subcat. B5.6) e a *CCDR Alentejo e Comunidade Europeia* (subcat. B5.4), constata-se que as boas relações estabelecidas entre o governo português e as instituições públicas (ANAC, NAV,...) com o

governo local de Ponte de Sor têm auxiliado e apoiado a região, sendo assim fundamental manter o diálogo político, de forma a perceber quais as tendências que o poder central reserva para o futuro do país. Este diálogo permite perceber em que áreas se deverá apostar, em função daquilo que são os fundos europeus disponíveis, de forma a que se entenda antecipadamente qual será a estratégia do país para o futuro dos setores AED, mas também dos restantes, para que Ponte de Sor possa preparar o seu futuro. A aproximação ao AED Cluster, sendo Ponte de Sor o primeiro Município a integrar o mesmo, já reflete antecipação naquilo que é a possibilidade de desenvolver sinergias entre empresas e regiões (Évora e Beja) que apostem nas mesmas aéreas, possibilitando a polarização de várias entidades no seu território, nomeadamente, membros do AED (Oliveira Neves, 2017), conseguindo atrai-las através de parcerias estratégicas em projetos de interesse para o setor em questão, podendo complementar as atividades que já estão situadas no CAPS.

(…) função do… do executivo claro, de manter um diálogo político, desde logo com as Secretarias de Estado relevantes, desde a economia, ao planeamento e infraestruturas, etc. [E4, l. 1106]

A *CCDR Alentejo e a Comunidade Europeia* (subcat. B5.4) são atores indispensáveis, uma vez que a CCDR Alentejo é o organismo responsável pela gestão de fundos comunitários e a *Comunidade Europeia*, por apoiar financeiramente os países que apostam em setores altamente imprescindíveis para o futuro. Sem estes órgãos seria impossível obter o acesso a fundos europeus, determinantes para a concretização da estratégia elaborada pelo Município alentejano (Oliveira Neves, 2017).

Se não fosse esse alinhamento e esse apoio que temos tido desde a primeira hora, para fazer as infraestruturas, para a parte física e não só para a parte física, também na… na promoção Internacional, nós somos apoiados também nessa… nessa…nessa matéria [pela CCDR] [E1, l. 574]

(…) as estratégias nacionais que cada país tinha que desenvolver, tinham que estar alinhadas com a estratégia europeia e é o que faz sentido, e só mediante esse alinhamento é que os programas operacionais de apoio [CCDR], *que depois têm tradução em cada país ao nível regional, poderiam ser aprovados ou não* [E4, l. 445]

Os restantes *intervenientes* (cat. B5) que são nomeados pelos participantes são os seguintes: o *Município de Ponte de Sor* (subcat. B5.1), no sentido que todo o trabalho desenvolvido até ao momento não seria possível sem a total mobilização dos colaboradores do Município; o *tecido empresarial do setor e universidades/escolas* (subcat. B5.2), pois são os que visitam e que estão presentes no Complexo Aeronáutico que ajudam na sua divulgação, sendo as universidades um precioso auxílio naquilo que poderá ser o repensar a estratégia no futuro; a *Consultora Oliveira*

das Neves (subcat. B5.3), uma vez que é a consultora responsável por elaborar os estudos estratégicos para o Município, de forma a dar orientações que possam contribuir para a estratégia elaborada; os *empresários* (subcat. B5.5), que investiram e investem no CAPS, considerados intervenientes absolutos na estratégia que tem como um dos objetivos o *desenvolvimento e a criação de riqueza* (subcat. B6.4).

(…) há muitos intervenientes que foram fundamentais, desde logo os ***funcionários do município*** *que adaptaram, obviamente o seu trabalho, o seu dia a dia para poder perceber que estava aqui algo que era diferente e que exigia outra disponibilidade* [E2, l. 333]

(…) as ***universidades****, todos aqueles que estiveram connosco desde a primeira hora nos ensinaram a refletir e a redefinir a nossa estratégia todos os dias e eu acho que isso é o mais importante* [E2, l. 341]

(…) nós encomendamos também um estudo, isto é importante dizer, um estudo diagnóstico e estratégico do aeródromo municipal, foi feito por uma ***consultora*** *que já tinha vindo a trabalhar connosco* [E1, l. 378]

Aqueles [**empresários**] *que criaram a dinâmica e a riqueza existente, também temos que agradecer desde a primeira hora, foram os que primeiro acreditaram em Ponte de Sor* [E1, l. 605]

Segue-se a figura 9.2, que é a continuação do tema B (Estratégia implementada/Percurso estratégico), para apresentarmos os resultados, acerca dos *objetivos da estratégia de atração* (Cat. B.6) desenvolvida pelo Município, a forma como o mesmo consegue *atrair atividade económica* (Cat. B7), em que vetores se suporta o seu *projeto de internacionalização* para o CAPS (Cat. B8) e, por último, qual a posição do Município no que respeita a *atrair e qualificar os jovens através da aproximação ao ensino académico* (Cat. B9).

Figura 9.2 - Estratégia implementada/Percurso estratégico

Categorias	Entrevistados (n=5)		
	UE	UR	
	Fa	Fa	%
TEMA B: Estratégia implementada/Percurso Estratégico (Continuação)			
B.6) Objetivos da estratégia de atração			
B6.1) Aproveitar a capacidade da infraestrutura	**5**	10	1,7
B6.2) Mostrar e divulgar o Aeródromo	4	11	1,9
B6.3) Criar redes de contacto	4	13	2,3
B6.4) Desenvolver o concelho e criar riqueza	4	17	2,9
B7) Atração de atividade económica			
B7.1) Criação de condições para fixar atividade económica	**5**	31	5,4
B7.2) Políticas de incentivo para investidores	**5**	25	4,3
B7.3) Organização de visitas às infraestruturas	3	10	1,7
B8) Projeto de internacionalização			
B8.1) Portugal Air Summit	4	39	6,8
B8.2) Presenças em feiras internacionais e importância da continuidade do esforço de internacionalização	4	23	4,0
B9) Atrair e qualificar os jovens através da aproximação ao ensino académico			
B9.1) Interessar os jovens pelo setor	3	14	2,4
B9.2) Parcerias protocoladas com universidades e empresas	3	17	2,9
B9.3) Trazer universidades com foco na I&D	1	13	2,3
	t:	**577**	*100%*

Para conhecermos a estratégia de atração de atividade económica desenvolvida pelo MPS, bem como o seu percurso no que respeita esse foco estratégico, mostrou-se necessário identificar os **objetivos da estratégia de atração (Cat. B.6)** que, de acordo com as opiniões dos entrevistados, são os seguintes:

- *Aproveitar a capacidade da infraestrutura* (subcat. B6.1);

Quando o Município *iniciou a promoção do seu aeródromo, a partir de 2013* (Cat. B2), percebeu que tinha uma infraestrutura de grande qualidade que correria o risco de ser desaproveitada. Dispondo de um aeródromo com condições de excelência e uma cidade com um bom ambiente citadino, o próximo passo era atrair atividade económica que aí se fixasse e que contribuísse para a sua elevação enquanto aeródromo, mas também como forma de catapultar a economia e o desenvolvimento local, permitindo divulgar a região e com isso atrair mais empresas e recursos humanos para a cidade. Tendo em atenção a ponderação dada pelos entrevistados a esta categoria (UE=5), entendemos que o principal objetivo que suportou a estratégia de atração de atividades económica foi, precisamente, a necessidade de aproveitar a capacidade da infraestrutura que, após ter levado um *upgrade* infraestrutural (subcat. A3.4), necessitava de aproveitamento. Ponte de Sor viu aí uma oportunidade de inserir-se no setor aeronáutico e dar uso a esta infraestrutura, sendo imperativo a sua promoção e divulgação.

(…) tínhamos um bom problema para resolver porque tínhamos capacidade para… para atrair algo, alguma empresa interessada e tínhamos que… que fazer esse trabalho [de atração] [E1, l. 230]

- *Mostrar e divulgar o Aeródromo* (subcat. B6.2);

Tal como acima evidenciado, para *aproveitar a capacidade da infraestrutura* (subcat. B6.1) era imprescindível mostrar e divulgar o aeródromo, ainda que de forma criteriosa. De facto, era de extrema importância que as empresas do setor aeronáutico conhecessem a infraestrutura alentejana, as suas *diferenciações* (Cat. C4) e mais valias, no que toca ao ensino aeronáutico, mas também ao nível de hangares para manutenção e produção de componentes, tendo como foco de atração empresas integrantes do setor, que pudessem dar visibilidade ao concelho com atividades que se pudessem complementar.

(…) saber aqui está uma empresa de componentes aeronáuticos, aqui está outra de manutenção de aeronaves ligeiras, aqui está outra de… de outra coisa qualquer ligada ao setor, e, portanto, temos que ir mostrar o que é que temos, temos que ir dizer às pessoas o que é que temos [E2, l. 195]

- *Criar redes de contacto* (subcat. B6.3);

Após chamar a atenção do setor para Ponte de Sor, o objetivo seguinte seria dar passos concretos no que diz respeito ao estabelecimento de redes de contacto, entre o Município e os *players* do setor em Portugal. Assim, a primeira fase consistiu em adquirir conhecimento sobre o setor, pois tal como evidencia Rigueiro (2014, p. 29) *"*a inovação e a criatividade estarão sempre dependentes do grau de conhecimento do setor em que se insere a atividade, bem como, das dinâmicas que o influenciam exigindo que se adquira parcerias estratégicas*".* Ponte de Sor quis, então, saber o que estava a ser feito a nível internacional, conhecer as empresas relevantes a nível nacional e qual era o ambiente vivido no Alentejo, nomeadamente, Évora e Beja, cidades com infraestruturas aeroportuárias consideradas também importantes para a realidade do país. Para tal, como evidenciado na subcategoria anterior (B6.2), *mostrar e divulgar o aeródromo*, permitiu manifestos de interesse por parte de potenciais parceiros, que conheciam a infraestrutura devido ao trabalho elaborado anteriormente, uma vez que para criar redes de contato era necessário aguçar o apetite e fazer a disseminação das *diferenciações* da infraestrutura (Cat. C4). As oportunidades que foram surgindo advêm desse trabalho feito através do diálogo com as empresas, que foi facilitado devido à tomada de conhecimento acerca da regulamentação e da linguagem do setor pelo Executivo Municipal de Ponte de Sor, o que evidencia a sua proatividade (subcat. B1.1), possibilitando, a criação de redes de contacto entre o Município e diversos *players* em Portugal (potenciais parceiros), dando azo a múltiplas possibilidades de cooperação.

(…) tínhamos que, para já, conhecer os players nacionais do setor, conhecer quem é que... quem é que geria de perto, quem é que… que empresas existiam a nível nacional e depois a nível… a nível Internacional [E1, l. 244]

(…) para trabalhar em rede, temos que estar na rede e para estar na rede têm que nos conhecer e, portanto, não podemos ficar à espera que nos venham visitar por iniciativa própria, temos que ser nós a ir aguçar o apetite e a fazer essa disseminação [E4, l. 619]

- *Desenvolver o concelho e criar riqueza* (subcat. B6.4);

É notório e percetível entender a razão desta subcategoria ter sido a que maior ponderação tem de acordo com as opiniões dos entrevistados, em comparação com os restantes objetivos da estratégia de atração (B.6) enunciados. O desenvolvimento do concelho aliado à criação de riqueza, através da atração de investimento externo são as prioridades de qualquer estratégia executada por uma entidade pública, pois, tal como evidencia Almeida (2020), as comunidades

só se desenvolvem e conseguem atrair pessoas, através de investimento externo, ou seja, através de fixação de atividade económica.

(…) do lado do município é evidente que o sucesso das empresas, todas elas, sejam elas de… de aeronáutica ou outras, é o sucesso do Concelho, não é o sucesso do município, é o sucesso do Concelho, das pessoas que vivem no Concelho [E4, l. 365]

Porque uma Comunidade desenvolve-se, não só com aquilo que proporciona para que aqueles que cá estão vivam melhor, mas também aqueles que vêm possam dar à sua nova Comunidade algo também extremamente positivo e é essa simbiose entre o desenvolvimento e a possibilidade dessas… dessas pessoas nos darem algo, que surge o tal desenvolvimento harmonioso, que nós tanto perseguíamos na altura [E3, l. 36]

A estratégia de ***atração de atividade económica*** **(Cat. B7)** desenvolvida pelo MPS revelou-se necessária e indispensável para corresponder aos objetivos que se pretendiam alcançar. De forma a cimentar e a criar condições para o percurso de atração, a autarquia alentejana desenvolveu um conjunto de medidas com o intuito de simplificar o processo de atração. Deste modo, de acordo com os entrevistados, salientam-se as seguintes medidas implementadas:

- *Criação de condições para fixar atividade económica* (subcat. B7.1);

Todos os entrevistados expressaram opiniões acerca da subcategoria em causa (UE=5), o que permite transparecer que esta medida desenvolvida pelo Município, em muito contribui para o sucesso da estratégia, sendo que lhe é atribuída uma elevada ponderação. Uma vez que o processo de atração de atividade económica passa por uma fase contínua de investimento em infraestruturas, o Município concretizou diversos investimentos, tal como identificámos na categoria *investimentos* (B4), sendo que estes foram realizados com o intuito de capacitar o Complexo Aeronáutico, oferecendo oportunidades atrativas a possíveis investidores (Oliveira Neves, 2017) ao dotar o CAPS e o seu meio envolvente (hangares, campus, zona industrial...) de boas condições com objetivo de o desenvolver e, consequentemente, atrair capital humano.

É ainda de salientar que os investimentos infraestruturais demonstram também a atenção e a envolvência do Município na estratégia desenvolvida, uma vez que o mesmo abdica de rentabilizar os espaços criados para seu proveito, oferendo assim uma grande disponibilidade e vantagem a potenciais interessados, permitindo que se fixem no CAPS, sem estarem sujeitos a um investimento inicial avultado na fase de take-off, seduzindo a sua fixação através do pagamento de uma renda de aluguer ao Município[78].

[78] (Artigo 29º do *Regulamento do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor*, 2020).

(…) nós estamos neste momento a executar uma candidatura de 9.000.000 de euros que permite a expansão da… da área de acolhimento empresarial do aeródromo [novos hangares, torre de controlo,…] [E1, l. 300]

(…) porque para nós criarmos um primeiro, um primeiro interesse, o primeiro foco de interesse para captar, de facto, novas empresas, temos que ter argumentos fortes para elas escolherem o território de Ponte de Sor e aqui o argumento forte era a qualidade da infraestrutura do aeródromo, não é? [E4, l. 496]

(…) fez-se o caminho de criar condições mais atrativas, em vez de exigir às empresas que poderiam estar interessadas em vir para Ponte de Sor, elas fazerem todo o investimento que seria o direito de superfície, investir em infraestrutura para construir hangares,… [E4, l. 501]

- *Políticas de incentivo para investidores* (subcat. B7.2);

A subcategoria apresentada revela concordância entre os entrevistados (UE=5), uma vez que a criação de políticas de incentivo para investidores que queiram sediar as suas empresas no CAPS revela que a influência governamental tem um carácter decisivo nesta medida. Tal como Almeida (1997) evidencia, é essencial fortalecer a imagem como centro de atração, através da prática de incentivos municipais numa fase inicial de instalação, como a disponibilização de terrenos industriais, prática de valores de renda sujeitos a reduções consoante o número de postos de trabalho criados[79], acompanhamento e simplificação de processos burocráticos, auxílio e enquadramento com vista à obtenção de financiamento através de fundos europeus para empresas, total disponibilidade para ouvir todos os potenciais interessados[80]. Ainda segundo Almeida (1997), só assim é possível cativar investimentos externos de grande dimensão. De acordo com as opiniões dos entrevistados, a agilização de processos, assim como a rapidez de resposta, são fatores que podem ser considerados imagem de marca do MPS, sendo que isso igualmente contribui para ganhar boa fama perante as empresas do setor. A autarquia vê, assim, uma forma de obter mais visibilidade e investimento, continuando a ser um pólo atrativo, conseguindo reter população qualificada na região.

Nós dizemos, desde a primeira hora e escrevemos em todo o lado os nossos, os nossos materiais promocionais e quando vamos às feiras internacionais, no próprio Portugal Air Summit, dizemos em todo o lado que apoiamos o investidor [E1, l. 387]

(…) informar o tecido empresarial de que é possível investir aqui porque somos um… um Município numa zona de coesão [facilidade no acesso a fundos comunitários] [E1, l. 437]

(…) eu estou a acompanhar vários desses… desses processos de intenções de investimento futuro em Ponte de Sor e vou percebendo pelas pessoas dessas empresas que ali mesmo na montagem, estes passos iniciais de interesse pela região, têm uma rapidez na resposta e no acesso [E4, l. 1536]

[79] (Artigo 24º do *Regulamento do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor*, 2020).
[80] (Panfleto Aerospace Hotspot Ponte de Sor, 2020).

- *Organização de visitas às infraestruturas* (subcat. B7.3);

Apesar da baixa frequência de respostas por parte dos entrevistados à última subcategoria da categoria em questão (B7), a mesma não deixa de ser pertinente e fulcral para completar o processo estratégico de *atração de atividade económica*, uma vez que a realização e *organização de visitas às infraestruturas* do CAPS desempenha um papel relevante no processo de atratividade. Tal como expressaram os entrevistados, diversas vezes os investidores não têm a noção do que existe em Ponte de Sor, em termos de qualidade infraestrutural, o que é facilmente colmatado através de convites a potenciais investidores que, após visitarem a cidade e a sua envolvente industrial, percebem rapidamente a dimensão da mesma. De facto, apesar de ser uma cidade relativamente pequena no coração do Alentejo, tem muito para oferecer no que respeita aos seus setores de aposta, sobretudo na qualidade das infraestruturas, no Aeródromo e na sua envolvente. Esta abordagem que se assume perante quem visita (investidores, players, políticos, …) e, posteriormente, o efeito de marketing indireto que isso traz, ajuda a colmatar o desconhecimento das condições e qualidade das infraestruturas que existem na cidade alentejana e a promovê-las.

(…) [visitas] *promovidas por nós, dos atores principais a nível nacional, para que conhecessem a infraestrutura, desde… desde decisores políticos ah… a grandes, a quem liderava a indústria* [E1, l. 333]

(…) transformar cada um daqueles que nos visita e que nos conhece, em embaixadores também de Ponte de Sor, para passarem a palavra da… nossa forma de… de apoio a quem em nós quer investir [E1, l. 427]

Nada substitui fazer uma visita, e depois conversar para perceber o que é que tem sido, que é o que estamos aqui a fazer, que é o que o executivo faz sempre, que é explicar o que tem sido este ciclo de investimento, o que é que se tem feito, o que é que se procura fazer e como é que se tem trabalhado [E4, l. 1530]

No entanto, para que todo o projeto não ficasse limitado a uma escala nacional, os autarcas alentejanos perceberam que, para alcançar um patamar internacional, teriam de implementar um *projeto de internacionalização* (Cat. B8), denominado *Aerospace HotSpot Ponte de Sor*, em que o foco fosse ressaltar "argumentos competitivos com vista a atrair investimentos e empresas que aprofundem a clusterização e a internacionalização do Complexo Aeronáutico do aeródromo e por conseguinte do concelho de Ponte de Sor"[81], dinamizando formas de dar a conhecer aquilo que se faz no CAPS, assim como na cidade, além-fronteiras. Tendo como argumento, o facto de Portugal estar relativamente atrasado em relação ao resto da Europa e

[81] (Município de Ponte de Sor, 2019a).

do mundo, em setores tão vitais e específicos como a Aeronáutica e Aeroespacial, ganhar escala internacional poderia ser o motor propulsor que Ponte de Sor precisava para desenvolver o seu Complexo Aeronáutico, mas também para a estimular a economia da região, através de investimentos externos e da atração de recursos humanos qualificados, dirigindo assim a sua estratégia de raiz para uma vertente internacional focada na *atração de atividade económica* (cat. B7).

Observando a ponderação atribuída pelos entrevistados, surgem dois vetores marcantes neste **projeto de internacionalização** (cat. B8), desenvolvido pelo Município:

- *Portugal Air Summit* (subcat. B8.1);

O primeiro vetor enumerado pelos entrevistados é a cimeira criada pela Autarquia de Ponte de Sor em conjunto com a empresa TheRace, que visa aproximar os principais *players* do setor. Foi criada com o objetivo principal de congregar e dinamizar a indústria em quatro Áreas distintas: Aviação, Espaço, Defesa, Aeronáutica. A criação do evento está ligada ao projeto de internacionalização desenvolvido pelo Executivo Municipal, uma vez que permite agregar diversos agentes do setor nacional e internacional, num modelo de conferências durante cinco dias em Ponte de Sor, o que possibilita a criação de redes de contacto, viabiliza a divulgação da cidade permitindo aos visitantes estarem na envolvência da mesma. Acresce que a componente lúdica do evento permite aproximar as gerações mais jovens do setor, oferecendo contacto direto com diversas empresas do setor presentes em diversos expositores (Moreira, 2019). Atualmente, o *Portugal Air Summit* é considerado um exemplo de diferenciação, uma novidade em Portugal, com um formado inédito, o que conduz, inclusivamente, a que outros municípios marquem presença.

Do ponto de vista do Município, o AirSummit é um dos instrumentos da internacionalização do cluster de Ponte de Sor e é sempre nessa perspetiva que é visto e é nessa perspetiva que o realizamos anualmente [E4, l. 625]

O que nos interessa é as conferências e as relações entre oradores e empresas que nos visitam [no Air Summit] *para discutir oportunidades de colaboração e de… e de atração de novas…de novas atividades* [E4, l. 628]

(…) isso [Air Summit, e o seu impacto económico para a cidade] *tem efeito de arrastamento na região também, porque depois vê-se outros municípios a aproximar-se de Ponte de Sor, a querer também marcar presença, para ver como é que se faz, para eventualmente pensarem em uma modalidade do que fazer* [E4, l. 1720]

Eu acho que o Air Summit é extraordinariamente importante do ponto de vista da visibilidade que dá ao Conselho, não é só aeronáutica é também ao Conselho [E5, l. 1294]

- *Presenças em feiras internacionais e importância da continuidade do esforço de internacionalização* (subcat. B8.2);

Apesar de se verificar alguma discrepância no que respeita à intensidade das respostas dos entrevistados, acerca do segundo vetor do projeto de internacionalização desenvolvido pelo Município, é pertinente referir que também as *presenças em feiras internacionais,* fazem parte do *projeto de internacionalização* (cat. B.8), bem como a *importância da continuidade do esforço de internacionalização,* que assenta na premissa de que sem essa continuidade de aposta, será difícil alcançar o patamar internacional. Neste sentido, o Município deve continuar a apostar, anualmente, nos dois vetores elencados. Nessa perspetiva, a presença em feiras internacionais tem um papel exímio, complementando o *Portugal Air Summit* (subcat. B8.1), no sentido que permite a continuidade do projeto de internacionalização, fora de portas, promovendo o CAPS a uma escala internacional, divulgando as potencialidades do território e atraindo possíveis investimentos externos das várias aéreas do setor.

(…) empreendermos um esforço de internacionalização nunca antes visto e a irmos inclusivamente, como Município, a feiras internacionais do sector [E1, l. 252]

(…) foi isso que fizemos [dar a conhecer a infraestrutura e as potencialidades] num projeto a 2 anos, que estamos a continuar aliás, de ir mostrar o que se faz em Ponte de Sor, e as empresas que já estão em Ponte de Sor, e aquilo que teremos adicionalmente em Ponte de Sor, nas grandes feiras internacionais do setor [E4, l. 613]

(…) e [o processo de internacionalização] *ao ser acelerado, significa que não precisamos de fazer tanto esforço na promoção da infraestrutura e da realidade em termos de cluster, porque ela já é suficientemente conhecida para se falar dela e as próprias empresas manifestarem a intenção de virem para lá* [E4, l.1451]

A categoria final do tema B, *estratégia implementada/percurso estratégico*, prende-se com um dos maiores problemas vividos, de uma forma geral, por toda a região Alentejo, que é a falta de jovens qualificados. Nas regiões do interior, tradicionalmente envelhecidas e despovoadas, muitos dos jovens que ficam acabam por não se qualificar numa área específica, enquanto que os que se qualificam preferem partir para os grandes centros urbanos em busca de mais oportunidades de carreira, deixando para trás os seus territórios, que tanto necessitam deles para dar resposta às atividades económicas que vão surgindo a pouco e pouco.

De forma a debelar esta recorrente problemática, o MPS adotou várias medidas com vista a ***atrair e qualificar os jovens através da aproximação ao ensino académico*** (cat. B9). De facto, a fim de interessar os jovens pelos setores de aposta, procurou aproximar as universidades do CAPS através do estabelecimento de protocolos, garantindo a presença de alunos focados na

I&D no seio do mesmo. Tudo isto em prol do combate ao abandono territorial por parte dos jovens recém-formados, mas também como forma de precaver o futuro do seu Complexo Aeronáutico e assim *atrair mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta* (cat. E7). Todas as medidas elencadas pelos entrevistados, são seguidamente apresentadas:

- *Interessar os jovens pelo setor* (subcat. B9.1);

Tendo assumido uma posição no *setor aeronáutico* (subcat. B3.1) e *aeroespacial* (subcat. B3.2), era indispensável desenvolver iniciativas atrativas que, de uma forma geral, mostrassem aos jovens as potencialidades do setor em Ponte de Sor. O vetor *Portugal Air Summit* (subcat. B8.1) assume um papel relevante nesse contexto, uma vez que o próprio evento também estabelece essa componente. As demonstrações aéreas e toda a parte lúdica surgem como forma de permitir que as gerações mais jovens conheçam e aprendam com os profissionais do setor como uma forma de cativar o seu interesse e promover as carreiras que podem optar futuramente (Moreira, 2019).

(…) [relação] *com as escolas, com agrupamento escolas, com os institutos politécnicos, que é exatamente nessa de promover o setor junto das camadas mais jovens, para depois ter aí uma bolsa de futuros candidatos a profissionais* [E4, l. 784]
(…) porque a longo prazo é isso [entender o que poderá ser o futuro do setor em Ponte de Sor] *que faz com que mais jovens e especificamente os jovens de Ponte de Sor se interessem pela… por este setor, que possam estudar e trabalhar neste setor e depois dar o salto se o quiserem fazer para qualquer outra parte do mundo* [E4, l. 600]

- *Parcerias protocoladas com universidades e empresas* (subcat. B9.2);

Sendo que *interessar os jovens pelo setor* (subcat. B9.1) não resolve diretamente o problema de Ponte de Sor no que respeita à falta de recursos humanos qualificados, mais concretamente jovens qualificados. O Município cedo percebeu que tinha de fazer uma aproximação junto das universidades e empresas, possibilitando sinergias de cooperação através do estabelecimento de parcerias protocoladas, com o intuito de desenvolver e aproximar o Campus do CAPS, assim como as empresas aí sediadas, das Instituições de Ensino Superior, através do desenvolvimento de estágios nas empresas e cursos relacionados com os tão exigentes setores de aposta. Deste modo, criar-se-ia, uma dinâmica de Ensino Superior, potenciada e suportada através de formações com interesse para a economia local, neste caso concreto no setor aeroespacial e aeronáutico (Oliveira Neves, 217). Todo este trabalho surge como forma de potenciar a região e os seus jovens, no sentido de mostrar que a sua formação e qualificação nos setores de aposta

da região serão indispensáveis num futuro próximo para o desenvolvimento da cidade. Nunca esquecendo que, por mais que a *atração de atividade económica* (cat. B7) percorra o caminho correto, sem capital humano qualificado será impossível dar resposta e desenvolver a massa crítica necessária para a sustentabilidade futura de Ponte de Sor e do seu Complexo Aeronáutico. Em junho de 2016, foi inaugurado um espaço destinado a acolher atividades ligadas à investigação científica e à formação superior, tendo funcionado aí a componente prática do Curso Técnico Superior de Produção e Manutenção Aeronáutica do Instituto Politécnico de Setúbal (Oliveira Neves, 2017, p. 93), existindo a ambição, por parte do MPS, de conseguir captar com esta e outras instituições de ensino superior mais atividades formativas que capacitem o capital humano da região para ir ao encontro das necessidades de um setor com falta de mão-de-obra especializada.

(…) tentarmos ao máximo que este nosso esforço [aproximação à Academia] *fosse acompanhado pela qualificação dos recursos, com isso já temos 2 cursos superiores a acontecer no Aeródromo nesse tal campus aeronáutico, um da proteção civil e outro de produção aeronáutica* [que nascem das parcerias protocoladas] [E1, l. 220]

(…) nós aí demos um passo importante que foi aproximar-nos da Academia e quando digo Academia, digo das universidades e dos institutos superiores… dos institutos politécnicos e do Instituto de Emprego [através de parcerias protocoladas] [E2, l. 209]

- *Trazer universidades com foco na I&D* (subcat. B9.3);

Apesar de apenas um entrevistado (UE=1) ter referido a ideia de *trazer universidades com foco na Investigação & Desenvolvimento*, a ideia foi extremamente salientada por ele (UR=13), uma vez que, na sua opinião, não basta trazer atividades de ensino para Ponte de Sor, é necessário também trazer as universidades e com elas as atividades de investigação no setor aeronáutico e aeroespacial. Apesar de "existir uma oferta relativamente ampla de formação na área, a ligação entre a indústria e as universidades, no que diz respeito à investigação e desenvolvimento, é muito débil, não havendo cooperação entre as empresas e o sistema científico-tecnológico" (IAPMEI, 2005, citado por Zorrinho, 2014). Tal como é evidenciado, Ponte de Sor procura colmatar esta lacuna de ligação universidades-indústria, no entanto para isso é necessário dar um passo importante na *estratégia de atração* (cat. B7) *e qualificação dos jovens* (cat. B9), que passa por conseguir atrair a massa crítica indispensável à investigação e desenvolvimento (I&D), uma vez que a presença de alunos universitários no CAPS será necessária num futuro próximo. As sinergias entre Município, universidades e empresas presentes tornarão possível a presença no terreno dos alunos, o que poderá alavancar a

competitividade e a capacidade de inovação (Porter, 1994) de um futuro possível *cluster* tão ambicionado pelo Município.

Em prol da estratégia já referida de atrair recursos humanos qualificados, especificamente os jovens, como pede a exigência do setor, a autarquia assinou diversas *parcerias protocoladas com universidades* (subcat. B9.2), com vista a identificar oportunidades de cooperação importantes, nomeadamente estágios e investigação aplicada que, uma vez materializados, poderão contribuir para fortalecer esta componente de formação focada em I&D (Oliveira Neves, 2017, p. 94). Começou por fixar na sua infraestrutura entidades que se focam na formação de pessoal do setor aeronáutico (pilotos, mecânicos, …). Porém, uma vez que "operação e manutenção de aeronaves, representa um universo de oportunidades e de domínios de investigação aplicada e de inovação"[82], o objetivo é obter uma melhoria crescente também em I&D, expandindo horizontes para que as universidades, tal como novas empresas, se sintam atraídas pela cidade e pelos objetivos determinados para a infraestrutura. Esta vertente será também explorada com o *investimento municipal* (subcat. B4.3), com vista a *criar condições para fixar atividade económica* (subcat. B7.1), no *Centro Empresarial e Tecnológico* (cat. E3), que também terá espaços dedicados a atividades de I&D por parte dos alunos universitários. Tudo isto terá impacto na cidade uma vez que a componente do Ensino Superior permite um maior número de movimento migratórios para a região e, consequentemente, mais pessoas a ficarem sediadas na cidade, o que qualquer região do Alentejo ambiciona.

(…) mas isto não chega [ter apenas atividades de ensino], *ou seja, nós temos que depois dar o passo seguinte e esse é o passo seguinte que depois traz verdadeiramente as universidades, que é o passo da investigação e desenvolvimento* [E4, l. 801]

Nós para conseguir isso [trazer cada vez mais alunos das universidades para o CAPS*] temos que agitar e nós fazemos isso do lado do Município, que é agitar os dois, é agitar as empresas e agitar as universidades para concretizarem coisas em Ponte de Sor… ou concretizarem também coisas fora de Ponte de Sor, mas onde Ponte de Sor é um ponto de ligação e é um membro, é um ponto dessa rede* [E4, l. 839]

[82] Município de Ponte de Sor. [09/04/2021]. *Formação*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/formacao/.

C – As oportunidades de negócio proporcionadas pelo Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor e o seu alinhamento com a estratégia de desenvolvimento (Objetivo geral lll)

Através deste objetivo, procurámos retratar e explorar *as oportunidades de negócio que o CAPS oferece e de que forma as mesmas estão alinhadas com a sua estratégia de desenvolvimento.* Formulámos, então, um conjunto de objetivos específicos de forma a facilitar a resposta ao objetivo geral apresentado, nomeadamente, identificar as **oportunidades de negócio existentes no CAPS determinantes para o seu desenvolvimento**; discriminar o **impacto que as entidades sediadas no CAPS tiveram no seu desenvolvimento** e crescimento e **distinguir mais valias e diferenciações no CAPS** para que o mesmo seja cada vez mais **reconhecido a nível nacional e internacional**.

Em seguida são apresentados os resultados obtidos no **tema C (Oportunidades de negócio do CAPS)**. Através da figura 10, apresentamos a evidente congruência entre as respostas dos participantes ao nível das oportunidades de negócio relacionadas com as *entidades sediadas no Complexo Aeronáutico* (cat. C1), o *impacto das entidades no seu desenvolvimento* (cat. C2), as *oportunidades para todas as áreas relacionadas com o setor* (cat. C3), bem como as *diferenciações do Aeródromo* (Cat. C4) e o seu *reconhecimento a nível nacional e internacional* (cat. C5).

Figura 10 - Oportunidades de negócio do CAPS.

TEMA C: OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO DO COMPLEXO AERONÁUTICO DE PONTE DE SOR			
C1) Entidades sediadas no CAPS abordadas pelos entrevistados			
C1.1) Aeroclub de Ponte de Sor	1	15	6,4
C1.2) Tekever	3	11	4,7
C1.3) Escolas de aviação	3	8	3,4
C1.4) Meios Aéreos da Proteção Civil	3	6	2,5
C1.5) UAeroSpace	3	6	2,5
C1.6) Empresas de manutenção (Heliavionics e FlyTech)	1	5	2,1
C1.7) Rexiaa	2	3	1,3
C2) Impacto das entidades sediadas no CAPS no seu desenvolvimento			
C2.1) Concentração e atração de recursos humanos	3	4	1,7
C2.2) Internacionalização das escolas de aviação	4	11	4,7
C2.3) Região com Know-how instalado e o seu impacto indireto	4	11	4,7
C2.4) Movimentos Aéreos	4	31	13,1
C2.5) Capacitação do staff, manutenção do LPSO ao nível da segurança	2	12	5,1
C3) Oportunidades para todas as áreas relacionadas com o setor	**5**	20	8,5
C4) Diferenciações do Aeródromo			
C4.1) Mais valias da instrução na região	3	21	8,9
C4.2) Qualidade e condições da infraestrutura (Pista/iluminação/hangares/segurança/ILS)	**5**	35	14,8
C5) Reconhecimento a nível nacional e internacional			
C5.1) Nível nacional pelo desenvolvimento, por parte de players e políticos	4	25	10,6
C5.2) Nível Internacional	4	12	5,1
		236	100%

A primeira categoria salientada do tema C prende-se com **as *entidades sediadas no CAPS abordadas pelos entrevistados*** (C1) que refletem oportunidades de negócio em Ponte de Sor.

- *Aeroclub de Ponte de Sor* (subcat. C1.1);

Apesar de ser uma subcategoria referida apenas por um dos entrevistados (UE=1), este opina sobre a mesma com bastante intensidade quando comparada com as restantes categorias (UR=15). Na verdade, não deixa de ser importante o facto de existir um Aeroclub localizado no Aeródromo, focado na componente lúdica da aviação, proporcionando eventos para todos os aviadores do clube (Panfleto Aerospace Hotspot Ponte de Sor, 2020). Enaltecemos a possibilidade da organização futura de atividades no âmbito da aviação lúdica (planadores, balonismo, etc...), o que poderá ser uma oportunidade de negócio a explorar pelo Município.

(…) a implementação de um verdadeiro Aeroclub e da criação de um cluster de pessoas interessadas e que vivenciem a aviação no seu todo, não é só a pilotagem, o aeromodelismo, enfim, tudo o que está ligado à construção aeronáutica, à construção experimental de tudo isso, eu acho que dá lugar a esta situação [E5, l. 1769]

- *Tekever* (subcat. C1.2);

Referida por mais de metade dos entrevistados (UE=3), a *Tekever* é um grupo português focado nas áreas das tecnologias de informação, aeronáutica, aeroespacial, defesa e segurança que tem como principal atividade a produção de drones (Panfleto Aerospace Hotspot Ponte de Sor, 2020). O Município vê a sua presença no seu CA como uma oportunidade de atrair mais empresas focadas na produção de aeronaves não tripuladas com vista à defesa do espaço aéreo, assim como cativar outras empresas do setor Aeroespacial. A prova disso é o consórcio *Magellan Orbital*, do qual a *Tekever* faz parte, que desenvolverá a primeira constelação de microssatélites integralmente portuguesa, lançada e operada a partir de Portugal, para a observação da terra[83], que ficará localizado em Ponte de Sor, mais concretamente no *Centro Empresarial e Tecnológico* (cat. E3), que será parte integrante do abrangente CAPS.

(…) nós já produzimos os drones que patrulham hoje a… a costa marítima europeia a partir de Ponte de Sor [E1, l. 627]

(…) a instalação da Tekever já lá tem preparada uma câmara de vácuo, uma câmara limpa para fazer a assemblagem do primeiro satélite português, não é? O Magellan ah… e, portanto, essa componente espacial [E4, l. 1148]

[83] Mediotejo. [26/11/2020]. *Ponte de Sor | Duas novas empresas do sector aeronáutico instalam-se no concelho*. https://mediotejo.net/ponte-de-sor-duas-novas-empresas-do-sector-aeronautico-instalam-se-no-concelho/?fbclid=IwAR1ls0DBwAfgtbbRkhCotN8V9Qg-MkpCJIVd6jDssYqJe8I0I9X1CUGi-Eo.

- *Escolas de aviação* (subcat. C1.3);

Como podemos constatar através da análise dos resultados do tema A, mais concretamente na categoria *Primeira escola de aviação* (A4), a atividade inicial que permitiu desenvolver e aumentar a visibilidade do aeródromo foi a fixação de uma escola de aviação, que se localizou devido aos *fatores* (subcat. A4.2) elencados anteriormente. O Município sabe que esta é uma atividade bastante importante para o desenvolvimento futuro do seu complexo aeronáutico e que continuará a ser atrativo para esse mercado, uma vez que conta com as *diferenciações no aeródromo* (cat. C4) que proclamam essa mesma procura por parte de diversas escolas. As duas escolas que atualmente operam no LPSO, a L3 e a Global Flight School, oferecem a formação completa de piloto de linha aérea (Panfleto Aerospace Hotspot Ponte de Sor, 2020).

(…) neste momento o aeródromo, portanto tem um conjunto de empresas, desde escolas, neste momento tem lá duas escolas de pilotagem [E4, l. 1145]

- *Meios Aéreos da Proteção Civil* (subcat. C1.4);

Tal como já salientado a propósito da *Sede dos Meios Aéreos da Proteção* Civil (tema A, cat. A3), foi bastante importante para a região ter vencido o *concurso a nível nacional* e ter tido *a oportunidade de investimento* (subcat. A3.1). Foi, assim, possível sediar os *Meios Aéreos da Proteção Civi*l, permitindo realizar um upgrade na infraestrutura e criar postos de trabalho qualificados, o que ainda hoje se mantém, uma vez que a base dos meios aéreos da Autoridade Nacional da Proteção Civil continua sediada no CAPS, focada em operações de salvamento e combate a incêndios (Oliveira Neves, 2017).

(…) é um dos…uma das âncoras…dos setores que existem e continuam a existir e que nós ah… queremos que continuem, que nós sejamos a sede dos meios aéreos da proteção civil [E1, l. 622]

(…) o hangar dos meios da proteção civil, embora seja um serviço que continua lá e que em época de incêndios, como estamos agora, faz-se a operação a partir de lá [E4, l. 1151]

- *UAeroSpace* (subcat. C1.5) & *Empresas de manutenção* (Heliavionics e FlyTech) (subcat. 1.6) & *Rexiaa* (subcat. C1.7);

A decisão de agregar estas três subcategorias, recai no facto de todas serem empresas de produção e manutenção e, apesar da baixa intensidade dos discursos, todas refletem possíveis exemplos de oportunidades futuras para atividades, internacionais ou nacionais, focadas na manutenção e produção, que poderão afirmar-se no CAPS. Esclareça-se que a *UAeroSpace*

(subcat. C1.5) se dedica ao desenvolvimento, fabrico e comercialização de equipamentos de oxigenação para aeronaves e tripulantes de helicópteros; a *Heliavionics* e a *FlyTech* (subcat. 1.6) destinam-se à manutenção de aeronaves, respetivamente, helicópteros e aeronaves leves e a *Rexiaa* (subcat. C1.7) é especializada na utilização de materiais compósitos para a indústria aeronáutica e de transportes (Panfleto Aerospace Hotspot Ponde de Sor, 2020).

(…) estamos a produzir máscaras de oxigénio para aviões supersónicos e brevemente vamos produzir também capacetes para integrar todo o sistema [E1, l. 630]

(…) empresa francesa [Rexiaa] *que não está… não estando no aeródromo, está a trabalhar para… para a aeronáutica, ocupou as antigas instalações da… da DynAéro* [E1, l. 347]

- *Impacto das entidades sediadas no CAPS no seu desenvolvimento* (cat. C2);

No seguimento da apresentação das *atividades sediadas no CAPS abordadas pelos entrevistados* (cat. C1), apresentamos o *impacto dessas mesmas atividades no seu desenvolvimento*, isto é, de que forma as entidades localizadas no CA contribuíram para o seu progresso como um todo. Deste modo, na ótica dos entrevistados os impactos foram os seguintes:

- *Concentração e atração de recursos humanos* (subcat. C2.1);

Apesar dos resultados apresentarem uma assimetria entre as respostas dos entrevistados nesta subcategoria perante as restantes subcategorias, o que pode ser justificado uma vez que a concentração e a atração de recursos humanos terá de ser um processo contínuo, isto é, apesar de o LPSO e o seu posterior Complexo terem vindo debelar este problema, é imprescindível que se continue a *atrair mão-de-obra qualificada suficiente* (cat. E7). No entanto, até ao momento é de louvar o aumento dos postos de trabalho e a concentração e atração de recursos humanos que o CA provocou na região e no seu consequente desenvolvimento.

(…) foi extremamente importante porque a partir do momento, em que essas infraestruturas são criadas, há uma necessidade enorme de virem pessoas altamente qualificadas em várias áreas e isso mexeu em muito com a Ponte de Sor [E3, l. 307]

Houve uma altura que já parecia que a Ponte de Sor tinha voltado ao tempo em que havia… a… a em que a DEPHI iniciou a sua atividade em Ponte de Sor em que não havia casas [devido a uma procura elevada], *e isto foi extremamente importante para que o salto qualitativo de Ponte de Sor pudesse ser dado* [E3, l. 310]

- *Internacionalização das escolas de aviação* (subcat. C2.2);

Um ponto que deve ser enaltecido nesta subcategoria é que, tal como foi evidenciado pelos entrevistados na subcategoria *fatores para a fixação da escola* (subcat. A4.1), a *primeira escola de aviação* (cat. A4) sediada em Ponte de Sor chegou com o propósito de alcançar um patamar internacional.

(…) *que a escola fosse uma referência não só a nível nacional, mas também a nível Internacional* [E3, l. 164]

Logicamente que, tirando partido das *mais valias da instrução na região* (subcat. C4.1), as escolas conseguiram alcançar uma abrangência internacional, contribuindo para isso a incursão de cada vez mais alunos estrangeiros nos seus cursos (Oliveira Neves, 2017), o que eleva o nome da cidade além-fronteiras e contribui para uma evolução social e económica da cidade e o consequente desenvolvimento do CAPS.

(…) quantos mais voarem claro, do mundo inteiro ainda por cima mais… mais passam a palavra que isto é um sítio bom para… para voar, seja na formação, seja do ponto de vista lúdico, do ponto de vista da manutenção… seja do que for [E1, l. 744]

Nos primeiros 3 anos e meio da escola aí, eu acho que foi de facto o momento áureo [internacionalização da escola], *digamos assim da… o ponto mais elevado que conseguimos até agora, e que esperamos que seja restabelecido, porque chegamos a ter 500 alunos efetivos aí, entre… entre o campus, entre o campus aeronáutico e casas alugadas* [E5, l. 473]

- *Região com Know-how instalado e o seu impacto indireto* (subcat. C2.3);

A aposta no aeródromo permitiu a Ponte de Sor ter presentes na cidade várias entidades ligadas ao setor, gerando um ambiente de know-how complementar entre todas. Tendo em atenção que um dos objetivos de Ponte de Sor é que o seu complexo assuma um formato *cluster,* é importante relevar que o agrupamento ou a aglomeração de empresas, de indústrias ou de setores sobre uma determinada região gera condições propícias para a criação e multiplicação de fatores, além dos tradicionais (Porter,1990 citado por Filho, 2001). É esta multiplicação de fatores que origina o know-how instalado e propicia a contínua partilha de informação e o interesse de mais empresas do setor, possibilitando assim mais *Oportunidades de negócio para o CAPS* (Tema C), permitindo que a presença de empresas dos setores de aposta influenciem o desenvolvimento do CAPS. Tal como evidencia Filho (2001), desta forma também as empresas locais serão beneficiadas, uma vez que todo o sistema produtivo das empresas localizadas no cluster impactará as normas de consumo e de produção das restantes empresas locais,

provocando um processo endógeno de contaminação dinâmica sobre diversos segmentos (parceiros, fornecedores, concorrentes,…) dentro da região.

Somos um sítio onde hoje existe um know-how instalado, que permite atrair empresas desta área, continuar a atrair… que já existem, da formação, da capacitação de recursos [E1, l. 614]

(…) o cluster aeronáutico não se cinge à infraestrutura, mas a todo o ambiente que está à volta e cada vez mais vai… vai poder sair de lá [E1, l. 826]

- *Movimentos Aéreos* (subcat. C2.4);

Os entrevistados pronunciaram-se com alguma intensidade (UR=31), sobre o que causa mais impacto no desenvolvimento do CAPS, os *movimentos aéreos* (subcat. C2.4). Para a maior parte dos entrevistados, são os movimentos aéreos que dão vida ao aeródromo, isto é, sem eles a infraestrutura seria pouco utilizada e, consequentemente, esquecida. O aumento de fluxo de movimentos aéreos, maioritariamente por parte das escolas de aviação, permite que cada vez mais aeronaves circulem no céu de Ponte de Sor, o que transmite a ideia de elevada utilização da infraestrutura, alegra os seus habitantes e funciona como uma bomba catalisadora de entusiamo e esperança que esta indústria continue a prosperar na cidade. Assim, é possível afirmar que volume anual de movimentos aéreos do LPSO causa impacto no desenvolvimento do CAPS como um todo e mostra que o mesmo tem condições para competir com outras infraestruturas idênticas a nível nacional e internacional, no que respeita à formação de pilotos (Município de Ponte de Sor, 2020).

(…) temos 39.000 movimentos por ano num aeródromo [E2, l. 89]

Tem um impacto, porque é muito importante perceber que o volume de voos que Ponte de Sor já tem anualmente, concorre…concorre com alguns aeroportos ou aeródromos de transporte aéreo do país [E4, l. 1323]

[o elevado número de movimentos] *cria um efeito de facto coletivo e, sobretudo, de perceção nas pessoas de que é uma infraestrutura que é utilizada, se as pessoas tivessem uma perceção de que a infraestrutura está lá, mas é subaproveitada, as pessoas perdem… digamos perdem um bocadinho de fé de que o projeto está…ou perdem fé no próprio projeto ou perdem fé de que esteja a um ritmo adequado às necessidades do território* [E4, l. 1334]

- *Capacitação do staff, manutenção do LPSO ao nível da segurança* (subcat. C2.5);

A consequente maior utilização do aeródromo no que respeita ao número de movimentos, assim como a constante atração de mais empresas para o CAPS, implica que o staff esteja capacitado e a infraestrutura com a manutenção regulada, para que todas as operações sejam seguras (Município de Ponte de Sor, 2020). O impacto a esse nível surge como uma consequência adversa ao seu desenvolvimento.

(…) há toda uma capacitação do staff, que foi precisa ser feita que hoje nos posiciona, aliás nós somos um aeródromo de referência para a ANAC em várias, várias situações… porque temos vindo a fazer um trabalho muito forte nessa… nessa matéria também [capacitação do staff] [E1, l. 740]

(…) Gostamos de estar no registo de ter uma instalação impecável, sempre operacional, estamos permanentemente a fazer obras de manutenção também quando necessário no aeródromo [E4, l. 186]

- *Oportunidades para todas as áreas relacionadas com o setor* (cat. C3);

Nesta categoria agrupámos as menções dos entrevistados sobre as múltiplas *oportunidades de negócio para todas as áreas relacionadas com o setor* que existem no CAPS (manutenção, produção, formação, …). Todos os entrevistados expressaram a sua opinião (UE=5), com alguma intensidade (UR=20; %8,5), realçando que existem múltiplas oportunidades de negócio (… *abarcamos um conjunto de áreas quase de A a Z no que respeita à aeronáutica, aeroespaço* [E1, l. 640]), o que possibilita a criação de postos de trabalho qualificados e especializados como *pilotos e técnicos de manutenção e todas as profissões, que sejam relacionadas com o mundo da aeronáutica e da aviação* [E1, l. 616].

(…) portanto, desde a produção, à formação, à manutenção, Ponte de Sor é o sítio para investir [E1, l. 643]

(…) tudo o que lá existe são várias respostas, todas em…da mesma área, do mesmo setor de negócio, mas de atividades diferentes [E2, l. 279]

(…) as [oportunidades] *do Aeródromo sim, serão sempre nesses setores* [aeronáutico e aeroespacial], *obviamente, alargando um bocadinho mais à parte das qualificações, das certificações, da formação e qualificação das pessoas e por aí fora* [E2, l. 438]

- *Diferenciações do Aeródromo* (cat. C4);

Tendo em atenção que o MPS definiu os setores aeronáutico e aeroespacial como um eixo estratégico de investimento e desenvolvimento e observando a intensidade das opiniões por parte dos entrevistados, no que diz respeito a esta temática, concluímos ser importante enunciar as principais diferenciações da infraestrutura Aeródromo Municipal Ponte de Sor, realçando a sua qualidade e exímias condições que zelam pela segurança das operações e favorecem, não só, mas com maior incidência, a prática de voos de instrução. Deste modo, enunciamos as principais diferenciações manifestadas pelos entrevistados:

- *Mais valias da instrução na região* (subcat. C4.1);

Não foi por acaso que a atividade que despoletou o desenvolvimento do CAPS foi a formação de pilotos, o que está diretamente relacionado com o facto de Ponte de Sor ter inúmeras **mais valias no que toca à instrução** comparativamente a outros aeródromos do país e do mundo (zonas amplas, horas de sol, otimização das horas de voo) (Oliveira Neves, 2017).

(…) que não se perca o sentido de que foi o ensino, foi a atividade de ensino que foi a âncora e que pode ser sempre uma âncora muito importante, portanto é preciso não a desvalorizar em função de projetos de outro tipo [E5, l. 1741]

A decisão de mudança de localização, por parte da ***primeira escola de aviação*** **(cat. A4)** a surgir em Ponte de Sor, esteve relacionada com diversos *fatores para a sua fixação* (subcat. A4.1), que atualmente ainda são pertinentes no que toca a localizar escolas de aviação, no CAPS. Não é por acaso que, posteriormente à venda da escola (GAir) à L3 CTS (subcat. A4.3), surgiu mais uma escola, a GFS.

Os fatores convergem com as opiniões dos entrevistados já apresentados na subcategoria A4.1 (*fatores para a fixação da escola*) e na categoria A5 (*Principais fatores para o nascimento/localização do Aeródromo*), tal como podemos constatar numa fase inicial desta apresentação de resultados. Apesar de já terem sidos apresentados no capítulo I, considera-se que a melhor forma de relacionar estas três (duas subcategorias e uma categoria) será reiterar que os fatores que favorecem a prática de atividade em Ponte de Sor e, consequentemente, atraíram a primeira escola de aviação (cat. A4) são os seguintes:

- A *centralidade* (subcat. A5.8) relativamente à procura potencial (p.ex., a 2 horas de voo a partir de Londres) (Oliveira Neves, 2017);

(…) estamos equidistantes de…de qualquer ponto de Portugal [E5, l. 1176]

- Descongestionamento do *espaço aéreo* alentejano (subcat. A5.5), permitindo alcançar uma maior eficiência de utilização, pela ausência de paragens a aguardar autorização de aterragem/ descolagem;

(…) muitas vezes tinha de ficar 40 minutos à espera para conseguir entrar na pista para decolar, porque a pista… Cascais está muito perto do aeroporto de Lisboa, portanto, há congestionamento de tráfego, ou seja, o interior do país, desse ponto de vista e Ponte de Sor, é um excelente exemplo disso oferece condições absolutamente ímpares [E4, l. 329]

- Boas condições *meteorológicas* (subcat. A5.6), com mais de 3.000 horas de sol por ano (Oliveira Neves, 2017);

(…) o Alentejo tem um clima excecional que mais uma vez, visto do ponto de vista Internacional, quando é Inverno na… na maior parte da Europa, não se consegue ir treinar… os alunos não conseguem voar basicamente, ou porque neva ou porque está condições climatéricas péssimas, etc. [E4, l. 730]

- Fatores de segurança. A orografia suave, a ausência de construções de altitude considerável (subcat. A5.7) e a existência de sistemas avançados de aproximação à pista (*ILS*) (subcat. C4.2)

permitem aumentar os níveis de segurança de voo de pilotos inexperientes, provocando uma maior facilidade na aprendizagem e compreensão;

(…) é uma enorme vantagem que o Alentejo tem e Ponte de Sor também tem. Tem zonas de trabalho muito afastadas, portanto é muito seguro e isso, em última análise, leva alunos a optar por ir ter instrução de voo para Ponte de Sor em vez de estarem aqui em Cascais a queimar horas de voo [E4, l. 1358]

(…) não tem a ver só com a qualidade do aeródromo, da… da pista ampla, tem a ver com toda a envolvente da região, que é um território muito plano, muito livre de obstáculos, e isso é uma enorme mais-valia e justifica, neste caso, os investimentos [por parte das escolas de instrução] [E4, l. 726]

- Redução da duração da componente prática dos cursos de formação administrados, otimizando a horas de voo e conferindo uma vantagem competitiva para a empresa e para os alunos, na medida em que conseguem realizar a componente prática mais rapidamente em comparação com os alunos das restantes escolas concorrentes. Esta é uma variável-chave na competitividade das escolas sediadas em Ponte de Sor, no contexto da procura dinâmica existente a nível mundial (Oliveira Neves, 2017);

(…) isto [limitações de Cascais em relação a Ponte de Sor] *atrasa o treino, atrasa a gestão que as… que as escolas de pilotos fazem de… da calendarização dos cursos dos alunos, da sua disponibilidade de frota, etc.* [E4, l. 696]

- Adicionalmente, contribuem também aspetos financeiros relacionados com a disponibilidade de construção de grandes hangares com baixos custos fixos, bem como o pagamento reduzido de taxas aeroportuárias[84], tornando o custo total de operação muito menor do que em Lisboa, algo apenas possível devido ao posicionamento nesse sentido por parte do proprietário do Aeródromo (Oliveira Neves, 2017, pp. 8-10), como podemos constatar através das subcategorias, B7.1 (*Criação de condições para fixar atividade económica*) e B7.2 (*Políticas de incentivo para investidores*).

[aeródromo de Cascais] *está dentro da zona terminal de Lisboa, está perto da base aérea de Sintra, tem muita gente e, portanto, há enormes ineficiências na instrução que depois, em última análise, se traduzem em custos para as empresas* (E4: 675-678)

- *Qualidade e condições da infraestrutura (Pista/iluminação/hangares/segurança/ILS)* (subcat. C4.2);

[84] As tarifas de ocupação dos hangares e edifícios que são propriedade do Município de Ponte de Sor, rondam um montante mensal de 3€ por cada m^2, enquanto a utilização da pista varia, consoante o horário, entre 3 a 7€ por cada tonelada nas aterragens e descolagens (Município de Ponte de Sor, 2020a).

Todos os entrevistados (UE=5) expuseram com grande veemência (UR=35; %14,8) a sua opinião em relação a este item. Sendo que a assimetria em relação à subcategoria anterior pode ser justificada através da noção de Kaldor (1970), citado por Filho (2001), onde através de uma simples analogia podemos alocar os "fatores dados" às *Mais valias da instrução na região* (subcat. C4.1), uma vez que grande parte das mais valias são compostas por "fatores naturais" (com exceção dos custos, que são reduzidos devido ao posicionamento do Município no sentido de ser atrativo e facilitador, como podemos constatar através da subcategoria B7.2 *Políticas de incentivo para investidores*). Por outro lado, a *qualidade e condições, da infraestrutura (Pista/ iluminação/ hangares/ segurança/ILS)* (subcat. C4.2) derivam do "processamento de novos fatores" e da *criação de condições para fixar atividade económica* (subcat. B7.1). Tendo como foco esta noção referida pelos autores citados, é pertinente justificar que as *Diferenciações do Aeródromo* (cat. C4) mais opinadas pelos entrevistados são as diferenciações processadas pelo Município ao longo do tempo, isto é, diferenciações a nível infraestrutural, que são regularmente melhoradas afim de contribuir para a segurança da operação (*Capacitação do staff, manutenção do LPSO ao nível da segurança*, subcat. C2.5), mas também como forma de manter a competitividade e a atratividade no setor pretendido (*Atração de atividade económica*, cat. B7).

Em relação a… ao nível nacional, há outras localizações que também têm infraestruturas, mas para já do ponto de vista físico, temos o melhor aeródromo [E1, l. 756]

Em suma, as excelentes condições da infraestrutura do CAPS e a sua qualidade fazem com que o mesmo se destaque no panorama nacional, sendo mais atrativo, competitivo e diferenciador em relação aos restantes, para além de que está preparado para receber investimentos externos. Efetivamente, é o único aeródromo do país com ILS, hangares de última geração e uma pista de 1800 metros capaz de receber aeronaves com peso significativo, sendo que o mesmo está equipado com um sistema de ajudas luminosas à navegação, o que permite voos noturnos sem comprometer os níveis de segurança (Município de Ponte de Sor, 2019a).

Do ponto de vista infraestrutural, não há nenhuma infraestrutura que se aproxime da nossa, gerida por um Município, digo eu, fora os aeroportos internacionais, claro [E1, l. 760]

(…) o Aeródromo de Ponte de Sor, como infraestrutura, é o Aeródromo, independentemente de ser municipal ou não, mais bem equipado do país a seguir a todos os aeroportos internacionais que o país tem [E4, l. 156]

(…) mesmo aeródromos que estão a ter mais dinamismo também a desenvolver e a crescer designadamente na parte de formação de pilotos, seja no Norte, em Braga, mas sobretudo em Viseu, estão longe de ter uma infraestrutura com a dimensão [qualidade] *e com o potencial de crescimento que o atual aeródromo tem* [E4, l 164]

- *Reconhecimento a nível nacional e internacional* (cat. C5);

O facto de o MPS registar atualmente uma "evolução notável e reconhecida por todos" (Hugo Hilário in PAS2021), a *nível nacional*, *por parte de players e políticos* (subcat.C5.1), mas também *internacional* (subcat. C5.2), deriva do sucesso do percurso estratégico de desenvolvimento do seu CA. Uma cidade localizada no interior de Portugal, de muitos desconhecida, não baixou os braços e ganhou assim, um novo fôlego e uma nova esperança no seu reconhecimento, para que seja vista com outros olhos pelo resto do país, como um exemplo de coragem e determinação, mas também por ser reconhecida e associada a uma indústria tão crítica e tão arriscada como é o setor aeronáutico. Num país que, durante décadas, "pareceu ter desistido do interior de Portugal e ter achado que o seu desenvolvimento se fazia numa estreita faixa do litoral, entre Setúbal e Braga. Conseguimos mostrar em Ponte de Sor que o interior de Portugal tem a capacidade de fazer parte do desenvolvimento nacional e contribuir para o desenvolvimento nacional" (Ministro das Infraestruturas, Pedro Nuno Santos, in PAS2021)[85]. Ponte de Sor já provou que o interior tem capacidade para contribuir para o desenvolvimento de Portugal (Mourato in Mediotejo, 2021).

(…) porque o Aeródromo Municipal de Ponte de Sor já é [reconhecido como] *algo que vai… que extravasa as fronteiras deste Concelho e que pode servir quer a região, quer o país* [E2, l. 549]

- *Nível nacional pelo desenvolvimento, por parte de players e políticos* (subcat. C5.1);

O percurso de desenvolvimento do CAPS tem sido reconhecido a nível nacional, como algo que colocou o nome da cidade na ribalta, hoje reconhecida por players do setor e por responsáveis políticos, pelo seu desenvolvimento acelerado e pela sua disponibilidade e proatividade na obtenção e atração de investimentos externos em prol da região e do país, sendo considerado "um excelente exemplo de como as políticas públicas acompanham e atraem a iniciativa privada" (Secretário de Estado da Internacionalização, Eurico Dias, in PAS2020), num setor que *"*pode dar um contributo, não só ao desenvolvimento de todo o território, mas em particular ao interior de Portugal*"* (Ministro das Infraestruturas, Pedro Nuno Santos, in PAS2021).

[85] Mediotejo. [10/10/2021]. *Ponte de Sor | Air Summit mostra como o "interior pode contribuir para desenvolvimento do País".* https://www.mediotejo.net/ponte-de-sor-air-summit-mostra-como-o-interior-pode-contribuir-para-desenvolvimento-do-pais-ministro-c-audio/.

O projeto aeronáutico de Ponte de Sor e, posteriormente, a ideia criar um "cluster", surgindo, assim, um CA onde todos no seu interior se possam relacionar, evoluiu muito devido à *organização de visitas às infraestruturas* (subcat. B7.3), com vista à *atração de atividade económica* (subcat. B7), o posterior feedback e reconhecimento por parte de quem visitou ou esteve em contacto direto e/ou indireto com a infraestrutura, nomeadamente, políticos e players do setor, permitindo gerar uma afirmação de que Ponte de Sor poderia atingir também o patamar de "player" do setor.

(…) já nos consideram um player, um stakeholder, um ator nacional importante do setor, são eles que nos reconhecem como tal [E1, l. 544]

(…) nós hoje já somos um ponto de referência [reconhecimento pelo desenvolvimento] *e, portanto, é isso que vai ser o mais importante de tudo* [E2, l. 530]

Na verdade, a afirmação inicial de uma infraestrutura aeroportuária, no caso em concreto de Ponte de Sor, parte muito daquilo que foi o reconhecimento por parte das pessoas que visitam e conhecem, das experiências que vivenciaram e que envolveram o respetivo local, como, por exemplo, a presença no *Portugal Air Summit* (subcat. B8.1). Isto é, as potencialidades de qualquer projeto, também podem ser quantificadas e valorizadas, tendo em conta a forma como são recebidas e tratadas as pessoas que visitam e procuram investir nesse mesmo projeto.

(…) não somos nós que dizemos, é quem nos visita, é quem nos reconhece, são os nossos pares hoje, considerados nossos pares, os players do setor [E1, l. 542]

Na verdade, esse reconhecimento a nível interno resulta do facto de cada vez mais pessoas dentro do mercado aeronáutico conhecerem e procurarem o CAPS, o que, consequentemente, auxilia a sua *expansão* (cat. E8) e *evolução* (cat. E2) no contexto nacional.

(…) quem não conhecia a realidade de Ponte de Sor, vem dar a mão à palmatória e reconhecer que está feito um trabalho excecional [E4, l. 1490]

Deste modo, algo que também pode ser considerado fulcral na obtenção do reconhecimento a nível nacional e regional é a inclusão de Ponte de Sor na dinâmica do *AED Cluster* (subcat. B5.6), sendo esta uma validação do reconhecimento e do interesse estratégico dos objetivos que se pretendem alcançar futuramente.

Eu acho que hoje não há ninguém no país que não sabe onde é que é a Ponte de Sor e, seguramente, os políticos que não faziam a mínima ideia onde é que era a Ponte de Sor e que iam lá por sacrifício, passaram a ter uma visibilidade completamente diferente [E5, l. 497]

- *Nível Internacional* (subcat. C5.2);

Observando os resultados definidos pelas opiniões dos entrevistados em relação às subcategorias em questão, podemos constatar uma assimetria entre *o reconhecimento a nível nacional* (subcat. C5.1) com UR=25, enquanto o *reconhecimento a nível internacional* (subcat. C5.2) regista apenas UR=12. Mas esta discrepância não se deve à menor importância dada pelos entrevistados em relação ao *reconhecimento nacional* perante o *internacional*. Pelo contrário, as opiniões incidem mais na vertente nacional, pelo simples facto do MPS e o seu CA já terem alcançado esse patamar de reconhecimento a nível interno, enquanto o nível internacional ainda depende de um longo processo. Uma vez que atingido este patamar, o CAPS poderá ser autossustentável, tendo em atenção que a maior parte dos grandes fabricantes e empresas dos setores tecnológicos como o aeronáutico e aeroespacial estão todos fora de Portugal, tal como o Ministro das Infraestruturas Pedro Nuno Santos afirmou no PAS2021: "Se todos ambicionamos viver num país melhor temos de ter setores mais avançados tecnologicamente" e "a aviação é um dos setores de ponta, no mundo. Se quisermos que Portugal seja um país mais desenvolvido precisamos de ter setores como o da aviação*".* Para isso será essencial *alcançar a notoriedade/afirmação internacional* (cat. E14) num futuro próximo, tal como será abordado no tema final desta apresentação de resultados.

Apesar de ainda estarem sediadas poucas entidades internacionais no CAPS, o mesmo já é reconhecido, não só pela forma como soube aproveitar os fundos europeus, mas também como exemplo pelo modo como cresceu em torno deste setor, inspirando outras cidades fora de Portugal.

Tem sido um exemplo, por exemplo, de aplicação de fundos europeus reconhecido em vários níveis, quer a nível regional, como a nível político e a nível internacional [E4, l. 1491]

(…) já há quem olhe para nós como um exemplo também do ponto de vista Internacional, é muito curioso isso acontecer, nós fizemos benchmarking com… com aeródromos, com… com cidades que cresceram também como Ponte de Sor quer crescer à volta deste cluster [E1, l. 772]

A pouco e pouco e tirando partido do seu projeto de internacionalização (cat. B8) incutido na sua estratégia de atração (cat. B7), o Município persegue o *reconhecimento internacional* que tanto poderá oferecer a esta região (Município de Ponte de Sor, 2020a).

D – Impacto a nível económico e social do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor na cidade (Objetivo geral lV)

De uma forma breve e sucinta, tentámos obter as opiniões dos entrevistados sobre esta problemática através de uma só pergunta: *Como é que se concretiza o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade de Ponte de Sor e para o nosso distrito*?

Os resultados da análise de conteúdo sobre este assunto constam na figura 11, afim de extrapolar os resultados obtidos no **tema D (Impacto Socioeconómico),** evidenciando a coerência entre as respostas dos participantes ao nível das seguintes categorias: caracterização do *impacto a nível económico e social* (cat. D1), *direto e indireto ao nível do tecido económico local* (cat. D2), *impacto social e cultural na comunidade com a vinda de alunos estrangeiros* (cat. D3) e *baixa taxa de desemprego da região* (cat. D4).

Figura 11 - Impacto Socioeconómico.

Categorias	Entrevistados (n=5)		
	UE	UR	
	Fa	Fa	%
TEMA D: IMPACTO SOCIOECONÓMICO			
D1) Impacto socioeconómico é vasto e positivo	5	18	*20,2*
D2) Impacto direto e indireto ao nível do tecido económico local	4	37	*41,6*
D3) Impacto social e cultural na comunidade com a vinda de alunos estrangeiros	4	20	*22,5*
D4) Diminuição da taxa de desemprego	4	14	*15,7*
t:		**89**	*100%*

Todos os entrevistados opinaram acerca do impacto a nível socioecónomico. No que toca à intensidade, os resultados mostram alguma assimetria, o que pode ser justificado com o facto da categoria D2 (UR=37) ser a mais abrangente. Apresentam-se, de seguida, os resultados obtidos relativos ao impacto socioeconómico do CA.

- ***Impacto socioeconómico é vasto e positivo*** (cat. D1);

Nesta categoria estão reunidos os resultados sobre a caracterização feita pelos participantes quanto ao impacto socioeconómico gerado pelo CAPS, sendo que todos o consideraram como vasto e com resultados visíveis ao nível da cidade de Ponte de Sor e da sua comunidade.

(…) eu acho que como se poderia dizer, até um cego é capaz de ver [o impacto socioeconómico], *não é? Existe uma cidade de Ponte de Sor antes do Aeródromo e uma cidade de Ponte de Sor, depois do Aeródromo.* [E5, l. 1471]

Portanto, eu acho que o impacto socioeconómico na… na cidade foi enorme, continua a ser, acho que estamos

numa trajetória ainda de crescimento, embora aqui com uma certa estagnação provocada pela pandemia, é preciso que a cidade se adapte também a essa nova dinâmica e à oferta [E5, l. 1490]

Este aspeto é tão relevante para o Executivo Municipal que, como preocupação, solicitou um estudo realizado pelo Gabinete Oliveira Neves, de forma a obter resultados concretos acerca do impacto dos investimentos realizados na comunidade (Oliveira Neves, 2017).

(…) uma avaliação que o Município tem que ir fazendo, que o executivo tem que ir fazendo é de facto, desde logo, qual o impacto económico destes passos que vamos dando [E4, l. 1063]

Este impacto é visto como uma consequência do desenvolvimento do CAPS e é apontado pelos entrevistados como uma possibilidade de proporcionar melhorias na qualidade de vida dos residentes alentejanos e crescimento dos negócios locais devido às repercussões diretas ou indiretas. No futuro, o Município manter-se-á *posicionado* (cat. B3) com uma estratégia de *investimento* (cat. B4) e desenvolvimento (subcat. B6.4), sustentada em setores diferenciadores e vitais para sustentabilidade do planeta, como é a aeronáutica e o aeroespacial, que permitem uma contínua *atração de atividade económica* (cat. B7) e consequente atração de mão-de-obra qualificada, através da criação de postos de trabalho que *cativem, não só os jovens na globalidade* (subcat. B9.1), como também *jovens pontessorenses* (cat. E16). Esta aposta contínua e persistente, certamente, permitirá a vinda de mais pessoas para a cidade e mais oportunidades económicas para as que aí residem.

É uma oportunidade… acho que este distrito só… este distrito e esta região poderá evoluir [social e economicamente] *quanto mais projetos desta dimensão, e diferenciadores como este aparecerem* [E2, l. 458]

O Concelho tem que passar a oferecer, ter pessoas… munícipes que vivem melhor, que beneficiam desta… desta atividade, seja direta ou indiretamente, a qualidade de vida no Concelho melhor, as oportunidades económicas também [E4, l. 908]

- *Impacto direto e indireto ao nível do tecido económico local* (cat. D2);

Praticamente metade das opiniões dos entrevistados, em relação ao tema D, recai com maior incidência nesta categoria (UR=%41.6), o que pode sugerir que o impacto com maior relevância para o Município e para a sua comunidade é o *impacto ao nível do tecido económico local*, o que proporciona, consequentemente, mais oportunidades em todas as outras áreas, respetivamente ao nível da cultura, educação, segurança, …

(…) mais à vontade económico, significa mais à vontade social, mais à vontade cultural, mais… mais oportunidades em tudo como é evidente [E4, l. 1743]

Tal como evidenciam os autores Chorincas e Salvador (2006), o setor aeronáutico tem o poder de conectar toda a população e gerar mais-valias, no que diz respeito ao desenvolvimento socioeconómico das regiões. O mesmo se verificou com a economia local da cidade de Ponte de Sor que foi impactada direta e indiretamente pelo nascimento do seu Aeródromo e, posterior, Complexo Aeronáutico. A fixação de mais empresas e mais recursos humanos provocou um efeito de arrastamento dos rendimentos empresariais em setores como a restauração, turismo (alojamento hoteleiro local), comércio/retalho e serviços pessoais que foram indiretamente afetados (Neves & Marques, 2017). O imobiliário também foi um dos setores atingidos devido à elevada procura de habitações por parte de novos residentes, o que registou efeitos sobre os rendimentos das famílias locais tendo por base o arrendamento e a venda de habitações (Neves & Marques, 2017).

(…) um boom enorme no imobiliário, mais construção, nós nunca tivemos… nos últimos tempos, estamos a bater os recordes todos de novas licenças para construção de habitação em Ponte de Sor [E1, l. 920]

(…) porque no final do dia, tudo isto se trata de revitalizar ou de acelerar oportunidades económicas, não é? E essas de facto cruzam com vários setores [E4, l. 1117]

A criação direta de emprego, por parte das novas empresas do setor, continua a ser o mais impactante. No entanto, todos estes aspetos propiciaram uma dinâmica económica na cidade e na própria região, conduzindo a uma necessidade de resposta de todo o tecido económico local.

Veio trazer dinâmica económica, cria a necessidade de resposta de todo o tecido económico, desde do comércio local, restauração, hotelaria… Todas essas respostas tiveram que se adaptar e ser criadas e expandirem, ou seja, também cria dinâmica económica e respostas [E1, l. 886]

(…) economicamente, é isto que eu digo, criação de emprego direto e indireto, novas empresas a fixarem-se porque trabalham nesta área [E1, l. 919]

(…) eu lembro-me que, em 2013, o aeródromo, quando eu assumi a XXX do Município, o aeródromo tinha 20 ou 30 funcionários, hoje tem mais de 300. [E2, l. 177]

Os resultados evidenciam, também, o impacto económico e a importância do evento *Portugal Air Summit* (subcat. B8.1) para a cidade e para a região, considerando o mesmo como essencial. Apesar da sua curta duração (3 a 5 dias), tem um papel preponderante naqueles que são os efeitos de arrastamento económico para a região, representando *um forte catalisador da*

economia local[86], com estimativas de impacto económico na região Alentejo a rondar 1 milhão em 2018 e 1 milhão e meio em 2019, segundo os entrevistados.

(…) basta pensar no exemplo do Air Summit, quando há Air Summit, esgotam os quartos todos dos hotéis num raio de 50 km [E4, l. 1119]

Aliás, dos números que temos do Air Summit, nós estimamos que já na edição de 2018, o impacto direto económico na região Alentejo foi superior a 1 milhão de euros, só o evento do Air Summit que são 3 dias [E4, l. 1689]

Em 2019, estimamos em 1 milhão e meio, portanto subiu, depois de 2020 não conta porque foi basicamente um evento digital, mas isto mostra bem o impacto que pode ter uma iniciativa que, apesar de tudo ao longo do ano é uma coisa muito limitada, são… é um acontecimento de 3 dias, mas que de facto tem esse efeito de arrastamento e, portanto, é muito importante [E4, l. 1692]

Ainda em relação ao impacto indireto, alguns entrevistados assumem que o *reconhecimento* que o CAPS tem tido ao longo dos anos contribuiu indiretamente para *atrair novas atividades económicas*, atendendo ao facto de ser já considerada uma *região com Know-how instalado* (subcat. C2.3), o que permitirá atrair, não só negócios relacionados e que complementem os já fixados do setor, mas também outro tipo de negócios, em virtude do efeito catalítico do setor aeronáutico e aeroespacial (comércio, restauração, hotelaria, …), tal como assumem os autores Chorincas e Salvador (2006).

(…) houve muita gente que se veio a fixar, digamos assim, também noutros negócios na Ponte de Sor e que resultou, digamos com a visibilidade que o Aeródromo trouxe a Ponte de Sor, ou seja, não é já uma coisa direta, é uma coisa indireta, ou seja, houve…, houve uma visibilidade… que atraiu outro tipo de… de negócios [E5, l. 1504]

Porém, fazendo uma breve análise dos *Impactos diretos e indiretos ao nível do tecido económico local* (cat. D2) por parte do CAPS, os entrevistados realçam que será necessário crescer mais, ainda que seja de forma gradual, isto é, à medida que se instalem mais atividades no Complexo Aeronáutico, serão criados mais postos de trabalho, de preferência qualificados e com renumerações acima da média na região, de forma a colmatar duas problemáticas que serão abordadas no último tema desta análise de resultados, *a atração de mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta* (cat. E7) e o *repovoamento do interior, através da fixação jovens pontessorenses, combatendo as assimetrias entre o litoral e o interior* (cat. E16).

[as entidades futuramente sediadas no CAPS] *possam dar emprego e o emprego mais qualificado possível* […] *que possam pagar salários acima daqueles que são os salários médios deste território* [E2, l. 398]

[a infraestrutura] *está a ser rentabilizada, não numa ótica do… do Município ganhar dinheiro com os alugueres do… dos espaços no aeródromo, porque esse não é o foco do Município, o Município quer é que as empresas que se instalem lá criem postos de trabalho… é essa a preocupação* [E4, l. 1348]

[86] Portugal Air Summit. [10/05/2021]. *Edições anteriores*. http://portugalairsummit.pt/pt-pt/edicoes-anteriores/.

- ***Impacto social e cultural na comunidade com a vinda de alunos estrangeiros*** (cat. D3);

Com a vinda da primeira escola de formação aeronáutica para Ponte de Sor, em 2013, a comunidade alentejana entrou em processo de constante adaptação aos alunos estrangeiros, que chegavam com dialetos e culturas diferentes. Com o passar dos anos, esse impacto continua a ser sentido uma vez que a presença desses alunos provocou um ambiente multicultural na cidade (Oliveira Neves, 2017). Os entrevistados vêem nesse ambiente, que persiste até aos dias de hoje, uma evolução social na cidade que permite aproximar os munícipes a novas culturas, evoluindo para contextos de adaptação ao nível da língua e dos costumes, essencialmente, através da presença de alunos estrangeiros das escolas de aviação (Oliveira Neves, 2017).

Do ponto de vista cultural, assiste-se também a dinâmicas de mudança, no fundo, há uma adaptação até… coisas muito simples as pessoas têm que começar a saber falar inglês nos cafés, nos serviços por exemplo [E1, l. 895]

(…) perceber que hoje as próprias pessoas de Ponte de Sor já se querem adaptar a aprender novas línguas, a saber novas culturas, a tentar perceber novos costumes [E2, l. 408]

Nas opiniões dos entrevistados é possível ainda entender que *proporcionar condições para qualificar a comunidade em diversas áreas* (subcat. E15.3) será extremamente relevante para a *sustentabilidade* (cat. E15) do CA e também para a continuidade da estratégia de *atração de atividade económica* (cat. B7) e consequente *atração de pessoas* (cat. E7). Compete, então, ao Município *proporcionar condições para qualificar a comunidade em diversas* áreas (subcat. E15.3), de forma a salvaguardar os possíveis percalços a nível social que surjam.

(…) criam [as escolas de aviação] *um ambiente cosmopolita numa sociedade ou numa comunidade pequena* […] *as pessoas são obrigadas a interagir umas com as outras de outra forma, a integrar-se culturalmente* [E2, l. 405]

(…) jovens que depois interagem com o próprio Concelho, com a própria cidade, com a própria rotina da cidade, e isso traz também como efeito reflexo positivo, que a própria cidade ganha uma componente mais internacionalizada, porque habitua-se a lidar com clientes estrangeiros, porque há muitos alunos estrangeiros nas escolas [E4, l. 664]

- ***Diminuição da taxa de desemprego*** (cat. D4);

Apesar deste assunto, ser a menos frisada pelos entrevistados (UR=14), todos reconhecem que o papel do CAPS, no panorama social, debelou indicadores como a pobreza e o desemprego na região, sendo estes alguns dos desígnios, no que diz respeito ao desenvolvimento local das regiões, que apostam neste setor (Carvalho, 2000).

Do ponto de vista social, se temos menos desemprego, também temos menos… menos crise, menos… menos a gente carenciada, digamos assim, ou seja, havendo mais emprego, há menos gente desempregada com necessidades especiais de… de reinserção ou de apoio… de apoio social [E1, l. 892]

Antes do aparecimento deste boom da criação de emprego, Ponte de Sor tinha… um dos desempregos mais altos a nível nacional [E1, l. 901]

Segundo os entrevistados, existe nitidamente um antes e um depois do Aeródromo e do seu Complexo Aeronáutico, no que respeita à taxa de desemprego do concelho.

De 2008 para cá, com a forma sistemática como a taxa de desemprego em Ponte de Sor, no Concelho, tem diminuído, ela coincide também com o crescimento da atividade económica diretamente relacionada com aeródromo [E4, l. 1664]

Ponte de Sor tinha a segunda maior taxa de desemprego do país, em 2013 ou 2012, eram 26%, e neste momento está abaixo de 5%, e já vamos com 1 ano de pandemia que causou mossa em todo o país de forma transversal, como é evidente [E4, l. 1680]

O percurso aeronáutico de Ponte de Sor, suportado estrategicamente através também da *aposta na diversidade de setores* (subcat. B1.2), contribuiu para uma diminuição do número de desempregados da região, através da criação de oportunidades de emprego inéditas, oferecidas pelos diversos setores (aeronáutico, exploração agroflorestal, setor industrial focado no agroalimentar e corticeiro).

(…) as pessoas terem oportunidade de emprego, seja em que setor for… e o que é verdade é que passados…8 anos ou 9 ou 10, não sei quantos são, nós não temos 1400 desempregados, temos 400 e pouco e daqui a uns tempos teremos muito menos [E2, l. 246]

(…) quer se arranjar alguém para trabalhar e não há, seja no que for, portanto isto é… isto é de uma riqueza enorme, quer dizer é de uma dificuldade para quem trabalha, mas de uma riqueza socioeconómica muito grande… uma cidade que vem do… que vem da DELPHI com um desemprego que cresceu exponencialmente, para um momento em que o desemprego é apenas estrutural [E5, l. 1499]

E – Visão prospetiva sobre os desafios do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor (Objetivo geral V)

De modo a responder a este objetivo, procurámos aglutinar as diferentes opiniões dos entrevistados, em relação a cada temática abordada para que conseguíssemos relacionar o *percurso estratégico* (tema B), as *oportunidades de negócio do CAPS* (tema C) e o *impacto a nível social e económico* (tema C), com o seu futuro, na expetativa de **traçar uma visão futura acerca dos desafios que o Complexo Aeronáutico Alentejano terá de enfrentar, atendendo a um possível crescimento exponencial da sua infraestrutura aeronáutica, bem como perspetivar o crescimento sustentável do CAPS.**

De forma a explorar e analisar os resultados obtidos no **tema E**, apresentámos através da figura 12, aqueles que são para os entrevistados os vastos desafios futuros do CAPS, bem como as

suas perspetivas em relação ao seu crescimento e desenvolvimento sustentável. Face à quantidade de informação recebida, procurámos organizar as respostas dos entrevistados de forma coerente, apresentando os resultados por categorias: a *recuperação do setor pós pandemia: fixação de mais empresas e aumento da população* (cat. E1); *evolução do Concelho como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor* (cat. E2); *Centro Empresarial e Tecnológico (ex-DELPHI)/zona livre tecnológica* (cat. E3); *produção da Aeronave ATL 100* (cat. E4); *manutenção de Aeronaves civis e militares e a sua importância* (cat. E5); *subir na categoria de certificação: aviação executiva e carga* (cat. E6)*; atrair mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta* (cat. E7); *seletividade na ocupação de espaços no LPSO e expansão do CAPS* (cat. E8); *nova torre de informação de voo como solução para conflitualidade de uso do espaço aéreo* (cat. E9); *evolução de gestão pública para gestão privada* (cat. E10); *competitividade e valorização do sucesso das empresas integradas* (cat. E11); *melhorias nos acessos a Norte e a Sul* (cat. E12); *Transformação digital* (cat. E13); *alcançar a notoriedade/afirmação internacional* (cat. E14); *Sustentabilidade* (cat. E15); *Repovoamento do interior: fixar jovens pontessorenses e combater as assimetrias entre o litoral e o interior* (cat. E16).

Figura 12 - Visão prospetiva sobre os desafios do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor.

TEMA E: VISÃO PROSPETIVA SOBRE OS DESAFIOS DO CAPS			
E1) Recuperação do setor pós pandemia: fixação de mais empresas e aumento da população	2	12	3,1
E2) Evolução do Concelho como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor	4	14	3,7
E3) Centro Empresarial e Tecnológico (ex-DELPHI)/zona livre tecnológica	3	27	7,1
E4) Produção da Aeronave ATL 100	4	15	3,9
E5) Manutenção de Aeronaves civis e militares e a sua importância	4	25	6,5
E6) Subir na categoria de certificação: aviação executiva e carga	4	19	5,0
E7) Atrair mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta	4	24	6,3
E8) Seletividade na ocupação de espaços no LPSO e expansão do CAPS	5	24	6,3
E9) Torre de informação de voo como solução para conflitualidade de uso do espaço aéreo	4	13	3,4
E10) Evolução de gestão pública para gestão privada	3	17	4,5
E11) Competitividade e valorização do sucesso das empresas integradas	3	13	3,4
E12) Melhorias nos acessos a Norte e a Sul	1	11	2,9
E13) Transformação digital	3	18	4,7
E14) Alcançar a Notoriedade/afirmação internacional	1	20	5,2
E15) Sustentabilidade			
E15.1) Consolidação das atividades	4	25	6,5
E15.2) Complementaridade de atividades	4	22	5,8
E15.3) Proporcionar condições para qualificar a comunidade em diversas áreas	4	32	8,4
E15.4) Foco na atração de atividades sustentáveis: filtrar e enquadrar manifestos de interesse	3	24	6,3
E16) Repovoamento do interior: fixando jovens pontessorenses e combatendo as assimetrias entre o litoral e o interior	5	27	7,1
t:		382	100%
TOTAL		1507	

- Recuperação do setor pós pandemia: fixação de mais empresas e aumento da população (cat. E1);

Esta categoria apenas inclui informação proveniente de 2 entrevistados e com fraca intensidade (UR=12), o que pode ser justificado devido à clara evidência de que esse será o cenário previsível para Ponte de Sor, no período pós pandemia. Segundo a IATA (2021), a crise da COVID-19 desafiou o setor para a sua própria sobrevivência em 2020, no entanto as previsões para 2021 são mais animadoras, mas também desafiantes uma vez que se espera que o desempenho financeiro do setor volte a subir com o aumento do volume de passageiros, advertindo que será difícil chegar-se aos níveis de 2019, antes de 2024.

Para termos uma noção, 2020 perspetivava-se o melhor ano de sempre ia ser ah… se não fosse a pandemia e prova disso é que os meses ainda de janeiro e fevereiro foram os melhores janeiros e fevereiros de sempre que o aeródromo registou [E1, l. 680]

(…) nós estimamos que o setor, aliás, e os números estão aí, as previsões dizem isso, que o setor vai recuperar ah… de forma rápida, e que a necessidade pilotos se vai continuar a verificar no mundo inteiro [E1, l. 685]

Na opinião dos entrevistados a pandemia acabou por regular a distância entre a oferta e a procura dentro do setor e acelerou também bastantes processos de uma forma transversal.

A questão aqui de ter regularizado um bocadinho a oferta é porque de facto o mundo estava… estava a preparar-se para uma expansão enorme, bastava ver as encomendas às grandes construtoras de aviões e que não estava preparado para ela e a pandemia veio, pelo menos, pôr alguns a pensar estrategicamente no futuro. [E1, l. 712]

[a pandemia] *vai permitir um bocadinho as empresas também de alguma maneira, se reorganizarem porque o crescimento previsto e a necessidade prevista, sobretudo na área dos pilotos, era tal… nem todas as escolas do mundo juntas conseguiam dar resposta a essa formação* [E1, l. 690]

Ponte de Sor quer aproveitar esta fase de recuperação do setor para se afirmar no timing correto, *antecipando oportunidades* (subcat. B1.1), com a fixação de mais empresas do setor e com o consequente aumento de população na sua cidade, seguindo uma tendência demográfica de crescimento (INE, I.P., Portugal, 2019), devido à necessidade de *atrair recursos humanos qualificados* (cat. E7), necessário para as futuras empresas.

(…) perspetivo a instalação de mais empresas, na para além destas que já falamos [E1, l. 994]

(…) perspetivo que isto signifique um aumento da população... um aumento grande da população em Ponte de Sor [E1, l. 995]

(…) que isto proporcione um crescimento da população e completamente fora daquilo que é habitual, e eu acho que isso vai acontecer [E2, l. 519]

- Evolução do Concelho como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor (cat. E2);

A maior parte dos entrevistados (UE=4) considera que o concelho irá evoluir e crescer em torno do seu eixo de aposta, tornando-se um pioneiro pelo *posicionamento* (cat. B3) nos setores da aeronáutica e aeroespacial na região Alentejo, permitindo perspetivar um desenvolvimento territorial mais abrangente em relação às restantes cidades do interior do país (Oliveira Neves, 2017).

Bom, a minha visão de futuro deste cluster é que isto mude para sempre o nosso Concelho (…) e que Ponte de Sor fique ainda mais um Centro Aeronáutico Nacional [E1, l. 992]

Que torne a cidade… numa cidade de referência nacional no interior do país [E1, l. 997]

Considerando a velocidade de crescimento das indústrias e alinhando a estratégia interina de desenvolvimento do CAPS e da região com a estratégia nacional e com a integração no AED Cluster, a cidade alentejana mostra-se focada em captar investimentos externos e contribuir para a crescimento do setor no país e na região, atendendo às oportunidades de investimento e evolução inegáveis.

(…) nós que acompanhamos desde o início este crescimento e sabemos e temos consciência de onde é que podemos chegar ainda… é motivo de orgulho, mas também de muita responsabilidade acrescida [E1, l. 750]

(…) aquilo que vai acontecer nos próximos 2 a 3 anos em Ponte de Sor é algo que… ultrapassa aquela que é a realidade de territórios desta génese, destas características [E2, l. 499]

Tendo em atenção o trabalho realizado até aqui, as perspetivas futuras em relação à *evolução do Concelho como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor* são animadoras. O MPS assinou com a ADRAL um protocolo para liderar o desenvolvimento do eixo da promoção internacional do setor aeroespacial do Projeto *Invest in* Alentejo, um dos quatro eixos deste projeto cofinanciado pelo quadro financeiro europeu Alentejo 20 20 que está a impulsionar esta missão internacional do cluster aeronáutico do Alentejo[87]. Seguindo o percurso estratégico delineado, o Município procura continuamente *projetar internacionalmente* (cat. B8) o seu Complexo Aeronáutico, sendo que o protocolo com a ADRAL também lhe permite a divulgação e promoção da região onde se insere, o interior do país. Desta forma, o Concelho está mais perto de atingir o seu **desenvolvimento sustentado** e apresentar-se como *uma referência do interior do país nos setores referidos*.

(…) acho que [o CAPS] *vai ser uma âncora decisiva para o* ***desenvolvimento sustentado*** *do nosso Concelho, acredito nisso* [E3, l. 462]

Daqui a 15 anos, o Aeródromo de Ponte de Sor será qualquer coisa que já é o dobro, ou triplo daquilo que é hoje, porque o próprio setor da aviação, o transporte aéreo, o aeroespacial…é uma realidade, não há volta a dar, isto só vai crescer [E2, l. 521]

- *Centro Empresarial e Tecnológico (ex-DELPHI) / zona livre tecnológica* (cat. E3);

Os entrevistados teceram também variadas opiniões (UR=27) acerca da recente infraestrutura que irá renascer em Ponte de Sor, nas antigas instalações da ex-DELPHI. A notícia[88] foi anunciada recentemente e esse também foi um dos motivos que justificou a frequência de opiniões por parte dos entrevistados. Enquadra-se no futuro de Ponte de Sor e contribuirá bastante para a evolução do Complexo Aeronáutico, focado em englobar também a vertente aeroespacial, numa tentativa de consolidar ainda mais o futuro cluster de Ponte de Sor, incentivando a clusterização e a consequente *complementaridade de atividades*, especificamente ao nível da formação, numa tentativa de aproximar e *atrair as universidades com foco na I&D* (subcat. B9.1)

[87] Lusa. [03/05/2021]. *Programa "Invest in Alentejo" quer captar investimento através de quatro eixos*. https://odigital.sapo.pt/programa-invest-in-alentejo-quer-captar-investimento-atraves-de-quatro-eixos/.

[88] Youtube. [2021]. *Centro Empresarial e Tecnológico de Ponte de Sor*. https://www.youtube.com/watch?v=7MuPw0ITCxk&ab_channel=Munic%C3%ADpioPontedeSor.

para o CAPS. Tal já foi abordado na apresentação dos resultados, que está inserido na estratégia de *atração qualificação de jovens através da aproximação ao ensino académico* (cat. B9) já implementada pelo MPS.

Está a finalizar o projeto de… de adaptação, de renovação, de remodelação, dessas instalações e vai transformá-las no centro tecnológico e empresarial que vai ter entre, entre outras valências, um centro de formação na área de tecnologia, exatamente para dar resposta a este desafio que temos [qualificação de recursos humanos]. *Este centro vai funcionar com os acordos que já temos, com o IEFP, onde a parte prática desses cursos que já existem vão passar a funcionar ali* [Centro Empresarial e Tecnológico], *com laboratórios que vamos construir* [E1, l. 490]

(...) quando nós, numa nova instalação como a DELPHI, tivermos empresas com laboratórios a desenhar produtos, o IEFP, ou uma universidade a dar formação em articulação com a escola secundária, ou com o Ciência Viva, ou o que seja, estamos a criar um ambiente onde se fala de tecnologia, fala-se de engenharia, fala-se das aplicações do conhecimento às reais necessidades da região e do setor [E4, l. 1277]

(...) empresas que normalmente trabalham com sistemas, com antenas, com componentes de emissão de telecomunicações, etc… que se vêm depois instalar ali [Centro Empresarial Tecnológico de Ponte de Sor] *e que podem, de facto, dar e prestar esses serviços, seja na área espacial, na área aeronáutica* [E4, l. 1288]

O futuro Centro Empresarial e Tecnológico, com cerca de 30 mil m^2 de área coberta, terá três áreas, que serão *complementares*, e que terão "impacto muito positivo e fundamental no desenvolvimento, quer do concelho de Ponte de Sor, quer da região"[89]. Será um espaço destinado à incubação e acolhimento empresarial, centro de formação profissional ajustado à necessidade de mão-de-obra da região[90], e terá ainda um centro museológico. Embora a sua localização não seja na envolvência do LPSO, não deixa de estar inserido no CAPS, uma vez que esta nova infraestrutura acolherá, entre outras valências, o integrador nacional de empresas aeroespaciais e nasce como forma de *criar condições para fixar atividade económica* (subcat. B7.1), que irá permitir alargar a oferta de acolhimento empresarial a novos investidores, dando assim resposta às várias manifestações de interesse em fixarem-se no concelho, sendo um pólo agregador dos setores de aeronáutica que têm vindo a dinamizar e a potenciar a economia e o tecido empresarial de Ponte de Sor e da região.

Outras valências que vamos ter [no Centro Empresarial e Tecnológico]: *disponibilização de espaços para novas indústrias entre 1000 a 5000 m² de área e depois uma área também disposições empresariais* [E1, l. 505]

Já vamos lá ter [no Centro Empresarial Tecnológico de Ponte de Sor] *uma delegação, uma componente do IEFP com equipamento, e a fazer atividade, vamos lá ter os consórcios Aeronáuticos que já manifestaram a intenção de vir para Ponte de Sor* [E4, l. 958]

acho que numa ligação ao turismo, até eventualmente poderia haver, um espaço de exposições dinâmicas [no Centro Empresarial e Tecnológico], *não é? Viradas para o aeroespacial, tentando atrair as pessoas aí, e ser um*

[89] Mediotejo. [11/06/2021]. *Ponte de Sor | Centro Empresarial e Tecnológico na antiga Delphi será "fonte de futuro e desenvolvimento".* https://www.mediotejo.net/ponte-de-sor-centro-empresarial-e-tecnologico-na-antiga-delphi-sera-fonte-de-futuro-e-desenvolvimento/.

[90] MPS. [09/04/2021]. *Estratégia*. https://www.cm-pontedesor.pt/investir/investsor/.

fórum de discussão disso, e depois tentar ver até que ponto é que se consegue de alguma forma fazer qualquer coisa que acrescente um valor diário, ou seja, e empresarial com… com valia económica e social para… para a cidade [E5, l. 1210]

Sendo o consórcio *Magellan Orbital*, que desenvolverá satélites para observação da terra[91], maioritariamente detido por capitais do Estado Português (*IdD – Portugal Defense)* e por capitais privados (*CEiiA, Efacec, Omnidea* e *Tekever*), vai contar com um investimento superior a 30 milhões de euros*,* sendo uma parte financiada com fundos comunitários e outra parte com injeção de capital dos próprios parceiros, ficará sediado no Centro Empresarial e Tecnológico.

(…) temos o consórcio Magellan Orbital, de criar a primeira constelação de microssatélites integralmente portuguesa, lançada e operada a partir de Portugal e, portanto, ali, a partir de Ponte de Sor [Centro Empresarial e Tecnológico] [E4, l. 962]

Tendo o MPS, como objetivo principal o desenvolvimento através da captação de investimento externo, com a consequente criação de emprego e riqueza, é indispensável investir na capacitação e atração de recursos humanos qualificados. Neste sentido, o Centro Empresarial e Tecnológico nasce para dar resposta a este propósito. Efetivamente, surge como pólo agregador dos setores da aeronáutica e aeroespacial e entre as diversas valências esta infraestrutura, que encaixa no conceito de "zona livre tecnológica", será um espaço de inovação, ambiente sustentável e investigação académica, onde os institutos públicos de formação e qualificação estarão presentes. Será também um elemento dinamizador a nível social, albergando um espaço para exposições, auditório, jardins e restauração aberto ao público (Joana Rita Santos, in mediotejo, 2021).

(…) nós neste momento até estamos com reuniões mensais, para dentro do Cluster AED, tentarmos identificar potencialidades em diferentes regiões para termos aquilo que chamam zonas livres tecnológicas, que é uma nova figura que vem aí [E4, l. 849]

[zona livre tecnológica] *que é quase… imagine-se uma… um território que pode ser em volta de uma região, em volta de um aeródromo, em volta de um parque industrial, que tem regulamentação própria, tem uma gestão própria, para permitir fazer testes, protótipos, de soluções que possam ser testadas e validadas e depois colocadas no mercado em vários setores, designadamente espacial com aplicações, ligação aos satélites, a aplicação à agricultura, aplicação à monitorização de dados, ordenamento do território, parte aeronáutica, soluções tecnológicas das aeronaves, por aí fora* [E4, l. 852]

(…) portanto, [zona livre tecnológica] *é quase um ecossistema dentro de um país que é regulamentado com leis próprias, e estamos a ver, estamos a manifestar esse interesse de que Ponte de Sor será potencialmente uma excelente zona para isso, neste setor de aeronáutica e espaço* [E4, l. 859]

[91]Mediotejo. [26/11/2020]. *Ponte de Sor | Duas novas empresas do sector aeronáutico instalam-se no concelho*. https://mediotejo.net/ponte-de-sor-duas-novas-empresas-do-sector-aeronautico-instalam-se-no-concelho/?fbclid=IwAR1ls0DBwAfgtbbRkhCotN8V9Qg-MkpCJIVd6jDssYqJe8I0I9X1CUGi-Eo.

- ***Produção da Aeronave ATL 100*** (cat. E4);

A inserção do Município e Ponte de Sor no *AED Cluster* (subcat. B5.6) criou a possibilidade de estabelecer sinergias e criar redes de networking infindáveis, a prova disso é o nascimento de "*um dos projetos mais ambiciosos da aeronáutica portuguesa: o ATL-100*"[92], projeto que tem como objetivo desenvolver, fabricar e montar o ATL-100, aquele que será o primeiro programa aeronáutico totalmente português e que terá a sua linha de montagem final sediada em Ponte de Sor[93].

(...) é um projeto interessante [fabricação do ATL-100] *entre o CEIIA - Centro de Desenvolvimento do Produto e ah…uma empresa brasileira, a DESAER* [E1, l. 317]

(...) estamos brevemente para construir uma fábrica para fazer o primeiro avião português [E2, l. 93]

Segundo os entrevistados, esta é considerada uma oportunidade única para o desenvolvimento da região e do CAPS, permitindo a Ponte de Sor, em conjunto com Évora e Beja, produzir a primeira aeronave exclusivamente portuguesa, que se diferencia por ser ecológica no sentido que será "*progressivamente neutra em carbono, dando corpo a uma tendência global de um avião sustentável"*. O sucesso desta iniciativa permitirá posicionar Portugal num patamar elevado, ao nível internacional, beneficiando todas as empresas envolvidas na "*consolidação dos seus mercados atuais e na abertura de novos*", uma vitória para os envolvidos sendo que poderá colocar a cidade e a região Alentejo num patamar diferenciador a nível nacional, que possibilitará ao Município corresponder aos *objetivos elencados na sua estratégia de atração* (cat. B6), como *mostrar e divulgar o Aeródromo* (subcat. B6.2), *criar redes de contacto* (subcat. B6.3), com integrantes do AED Cluster, *desenvolver o concelho e criar riqueza* (subcat. B6.4), através da criação de postos de trabalho qualificados.

Portugal só entrega pequenas partes ou entrega engenharia, aqui não, vai-se fazer engenharia a partir de Évora e a produção a partir de Ponte de Sor (…) *Portugal vai ficar pela primeira vez com a cadeia de valor acrescentado de uma aeronave que é algo histórico* [E1, l. 635]

Isto evidencia que o *suporte estratégico* (cat. B1) seguido pelo Município, principalmente ao nível da *proatividade na atração de investimentos e na antecipação de oportunidades* (subcat. B1.1), bem como a sua capacidade de *criar condições para fixar atividade económica* (subcat.

[92] AED Portugal. [2021]. *ATL-100, o primeiro programa aeronáutico completo em Portugal*. https://www.aedportugal.pt/news/atl-100-o-primeiro-programa-aeronautico-completo-em-portugal/. (Todas as restantes citações do texto foram retiradas desta fonte).
[93] Idem.

B7.1), aliadas aos *investimentos financeiros* (cat. B4) realizados através da *obtenção de fundos europeus* (subcat. B4.1), permitem a Ponte de Sor aproximar-se de projetos únicos e tornar a região numa zona de maior *Know-how instalado* (subcat. C2.3), no que diz respeito aos setores da aeronáutica e do aeroespacial. Tal deve-se ao seu *posicionamento* e alinhamento estratégico interno, no que respeita à atração de investimento externo com estratégia nacional que o país reserva para o futuro destes setores em Portugal.

(...) nós estávamos a competir [ATL-100] *entre aspas com outras localizações nacionais e fomos escolhidos exatamente pela postura que tivemos* [E1, l. 794]

(...) como estrutura capaz de receber investimentos de outra ordem, linhas de produção de alguma dimensão para fabricação de aviões [ATL-100] [E2, l. 297]

- *Manutenção de Aeronaves civis e militares e a sua importância* (cat. E5);

Uma das temáticas frisadas com mais intensidade por parte dos entrevistados (UR=25), no que toca aos *desafios futuros do CAPS* prende-se com a *manutenção de base a aeronaves civis e militares e a sua importância no desenvolvimento futuro do CAPS*, algo que permitirá a Ponte de Sor dar uma resposta num mercado tão competitivo e praticamente inexistente no interior do país, possibilitando a complementaridade de atividades existentes no Complexo Aeronáutico, reforçando o cluster alentejano, que Ponte de Sor integra.

(...) vai ter um impacto fundamental, decisivo, diria eu ah… manutenção de aeronaves de grande dimensão [E1, l. 308]

(...) há desde logo uma… uma diversificação de serviços, porque vamos passar a ter a possibilidade de oferecer em Ponte de Sor manutenção de base [E4, l. 1159]

A manutenção de aeronaves de grandes dimensões é uma das apostas do Município para dar vida ao Complexo Aeronáutico, suportada por um *investimento* (cat. B4) com *financiamento europeu* (subcat. B4.1), com vista à *criação de condições para fixar atividade económica* (subcat. B7.1) que resultará na construção de 3 hangares com usos distintos[94], destinados à indústria aeronáutica e aeroespacial. Sendo que um deles será de grandes dimensões (8.000 m2), concebido para explorar a possibilidade de se instalarem empresas de manutenção de aeronaves pesadas, aproveitando a capacidade técnica da pista para as receber (visto que se encontra licenciada para a aterragem de aeronaves comerciais como a *Airbus A320* ou a *Boeing*

[94] O resumo da candidatura e os montantes elegíveis aprovados podem ser consultados em https://www.cm-pontedesor.pt/wp-content/uploads/05-centro-de-negcios-da-indstria-aeronutica-e-aeroespacial.pdf.

737) e o atual congestionamento do Aeroporto de Lisboa. Esta aposta surge como oportunidade de oferecer uma resposta diferenciadora enquadrada na estratégia de desenvolvimento e *atração de atividade económica* (cat. B7) do Município, abrindo uma nova área de negócio e complementando as que já existem no seio do CAPS.

(…) essa [manutenção de aeronaves de grandes dimensões] *é desde logo uma área que vai surgir agora com estes novos hangares que vão surgir em Ponte de Sor e que estão a ser construídos* [E4, l. 1156]

[manutenção de aeronaves de grandes dimensões] *abre todo um campeonato novo e toda uma visibilidade externa diferente para Ponte de Sor* [E4, l. 1164]

Um dos entrevistados, enalteceu exaustivamente a *importância* que essa nova área de negócio para o CAPS:

portanto, esta é uma atividade [manutenção de aeronaves de grandes dimensões] *que vai… essa é a principal atividade que eu diria que vai remodelar por completo o Aeródromo* [E4, l. 1272]

Portanto, enquanto aeródromo é visitado por pequenas aeronaves de instrução, é um ambiente muito de instrução e não puxa a indústria mais pesada do transporte aéreo, a partir do momento em que passamos a servir serviços de manutenção a aeronaves de transporte aéreo de grande porte, isso põe o aeródromo noutro mapa, noutro campeonato totalmente distinto. [E4, l. 1174]

Proporcionado a entrada de Ponte de Sor num "*campeonato novo*", desde logo se alarga o espectro no que respeita às suas *potencialidades e diferenciações a nível infraestrutural* (subcat. C4.2), atraindo empresas direcionadas para a manutenção de base, que vão ao encontro dos *objetivos da estratégia de atração* (cat. B6) do Município, permitindo direcionar aeronaves civis e militares para o seu CA, marcando também assim uma forte posição perante a Indústria de Defesa.

Isso [a manutenção de aeronaves de grandes dimensões] *vai permitir que Ponte de Sor passe a ser recetor de aeronaves pesadas, militares e civis, que é outra componente, que também não existe e que vai passar a existir nessa componente militar de aviões de transporte, Hércules C-130… os Lockheeds, ou A320, ou Boeing 737* [E4, l. 1166]

Portanto, esse tipo de aviação [militar e civil, que surge com a existência de manutenção de base] *vai passar a existir em Ponte de Sor, e isso muda por completo o panorama do aeródromo, muda a visibilidade, muda as potencialidades, porque muda o interesse que se passa a ter pelo aeródromo* [E4, l. 1170]

No que respeita à sua projeção internacional, o CAPS passará a ser mais *reconhecido internacionalmente* (subcat C5.2), assegurando valências capazes de acelerar o seu *projeto de internacionalização* (cat. B8), o que permitirá *alcançar a Notoriedade/afirmação internacional* (cat. E14), de uma forma inata, vencendo a inércia que Ponte de Sor e os territórios limítrofes padecem.

(…) de repente passamos a ser visitados por aeronaves que vêm a Ponte de Sor fazer a manutenção, mas podem

vir do aeroporto de Lisboa, como podem vir de Casablanca em Marrocos, ou podem vir da República Checa ou da Nigéria, ou de outro lado qualquer. Portanto, isso vai dar uma projeção Internacional ao Aeródromo muitíssimo acima daquilo que ela é [E4, l. 1178]

Desbloqueado essa *notoriedade internacional* (cat. E14), o Município ficará próximo de atingir patamares bastante elevados no que respeita a territórios destas características, permitindo acelerar a sua *estratégia de atração de atividades económicas*, *fixando mais pessoas na cidade* (cat. E16), *criando mais postos de trabalho com o consequente impacto a nível socioeconómico* (cat. D1), mais *oportunidades de negócio* (cat.3), com vista ao *desenvolvimento do concelho e criação de riqueza* (cat. B3.4). Acresce, ainda, o *impacto que esta atividade terá no desenvolvimento do CAPS* (cat. C2), nomeadamente, ao nível do aumento de *movimentos aéreos* (subcat. C2.4) e no incremento do *Know-how instalado na região* (subcat. C2.3).

Eu acho que a questão da manutenção, nomeadamente a manutenção de aviões mais pesados que está em curso, há negociações nesse sentido de se vir a obter e isso é muito relevante, porque cria postos de trabalho fixos ali, e movimentos pendulares bastante… homogéneos e com uma… com uma cadência importante, porque as aeronaves têm que fazer manutenção com… com… com regularidade [E5, l. 941]

Tornando-se um território cobiçado no patamar *internacional*, acelera a sua afirmação também entre as escolas e as universidades, fomentando um *maior interesse dos mais jovens* (cat. B9.1),

(…) esta vertente da manutenção pesada de grandes aviões, traz esta componente da engenharia, e depois, obviamente, traz a componente curiosidade, que é um extra, portanto não é um foco prioritário, mas é um extra, que vai alimentar o interesse da malta nova, é que a malta nova hoje na escola secundária de Ponte de Sor, se for ao Aeródromo pode visitar aeronaves, se for ao aeródromo daqui a 2 anos, pode entrar dentro de um Boeing 737 ou de um C-130 [E4, l. 1265]

Tornar-se-á imperativo o reforço das *parcerias protocoladas com universidades e empresas* (subcat. B3.2), com vista a *trazer universidades e alunos com foco em I&D* (subcat. B9.3), *atraindo e qualificando os jovens através da aproximação ao ensino académico* (cat. B9).

(…) ao termos essa atividade [manutenção de base] *aqui também em Ponte de Sor, passamos a ter investigação e desenvolvimento em engenharia aeronáutica presente em Ponte de Sor* [E4, l. 1230]

Com isto o CAPS, concretamente o aeródromo, poderá ficar habilitado a uma possível *subida na categoria de certificação*, possibilitando assim o acesso a mais áreas de negócio atrativas e que poderão contribuir para o seu desenvolvimento *sustentável*.

E é um primeiro passo que também está de facto, nesta estratégia que é este tipo de serviços [manutenção de aeronaves de grandes dimensões] *é aquilo que justifica pela utilização futura que o aeródromo terá com estas aeronaves, deste peso, a que mais tarde o Aeródromo possa subir na categoria de certificação* [E4, l. 1183]

- ***Subir na categoria de certificação: aviação executiva e carga*** (cat. E6);

A maioria dos entrevistados (UE=4) opinou sobre este possível desafio futuro para o CAPS, que passa pela relevância da subida de categoria de certificação do Aeródromo, atualmente de classe II. Segundo as diretrizes expostas no Decreto-Lei 55/2010, de 31 de maio de 2010, esta subida permitirá abrir portas para o mundo da aviação regular, concretizando *oportunidades de negócio* em áreas que até aqui seriam difíceis de atrair para Ponte de Sor.

E isso [subir na categoria de certificação] *abre depois possibilidade para negócio, que até hoje nunca existiu nem podia existir* [E4, l. 1200]

Oportunidades essas que, tal como abordaram os entrevistados, serão *para todas as áreas relacionadas com o setor* (cat. C3). Porém, neste caso em específico, o desafio passa por subir a categoria de certificação da infraestrutura, possibilitando a atração de empresas de *aviação executiva* e de *aviação de carga*, algo inédito no Complexo Aeronáutico Alentejano, com possibilidade de corresponder aos *objetivos estratégicos propostos pelo Município* para a sua infraestrutura e atingir um patamar elevado de *reconhecimento nacional e internacional* para a cidade e para a região

(...) aviação executiva, essa é uma área para onde nós podemos também… pretendemos que o aeródromo possa… também dar uma resposta [E1, l. 670]

(...) temos que rapidamente evoluir também para posicionar o nosso aeródromo, como um daqueles possíveis para o transporte de carga aérea, não só para passageiros [E2, l. 299]

No entanto, os entrevistados indicam que existem diversas nuances a ter em conta quando se fala da subida de certificação de uma infraestrutura como o LPSO, desde logo o impacto ao nível dos custos, pois a manutenção da infraestrutura passa a ser mais dispendiosa. No fundo, seria necessário um upgrade no que diz respeito à *capacitação do staff* e *manutenção do LPSO, ao nível da segurança* (subcat. C2.5). De facto, tendo em conta que a infraestrutura passaria a ser visitada por passageiros, os níveis de controlo e segurança teriam de ser rigorosos, o que implicaria um impacto direto ao nível dos custos para o Município, mas em contrapartida causaria um *impacto socioeconómico direto e indireto* (cat. D1) na região bastante acentuado.

Subindo na categoria de certificação, claro que há desafios, e os desafios desde logo é que a infraestrutura torna-se mais cara de manter, mas também será a categoria que permitirá que o Aeródromo de Ponte de Sor passe a ser um aeródromo que possa operar transporte de passageiros [E4, l. 1187]

Não que a região tenha milhares de pessoas para viajar de avião de um lado para o outro [que justifique a subida de certificação], *mas passa a estar no mapa para poder ter serviços de operação com transporte de passageiros, que pode começar por ser transporte turístico na região do Alentejo, aliás já temos uma manifestação de interesse nesse sentido, não é? Porque neste momento não temos nada disso* [E4, l. 1190]

Agora também é preciso criar condições para esse tráfego, não é? Portanto, para… para que esse tráfego tenha apetência para ir… para ir aí, seja o profissional [executivo], *seja o de lazer.* [E5, l. 1254]

Tal como evidenciámos, receber voos executivos e de carga são alguns dos focos de negócio que poderão ser apostas no futuro, de forma a expandir e a projetar o CAPS impactando diretamente com o seu *número de movimentos* (cat. C2.4), dinamizando, assim, o *ecossistema aeronáutico* que se vive na região (subcat. C2.3). Acresce ainda que, devido à pandemia, diversas companhias e empresas fecharam ou pararam as suas operações, o que dificulta a vida de quem tem obrigatoriamente de viajar. Essa lacuna acaba por ser uma janela de oportunidades para as empresas de aviação executiva, garantindo viagens mais rápidas e eficientes, mais oportunidades de escala, onde, pela primeira vez, os empresários poderão ter uma justificação financeira para recorrer ao serviço de aviação executiva (*Painel Aviação Executiva: O futuro das viagens de negócio?* in PAS 2021)[95]. Na verdade, a aviação executiva foi um dos tipos de tráfego que mais cresceu em tempo de pandemia, pois os passageiros ponderam cada vez mais a segurança sanitária. Em consequência, o mercado da aviação executiva foi repensado e ajustou-se, apresentando pacotes mais competitivos.

(…) o tráfego que mais cresceu em tempo de pandemia foi o da aviação executiva, os pacotes mais competitivos que existem hoje em termos, aliás, os pacotes tornaram-se muito mais competitivos, e houve um crescimento nesta… nesta área durante este tempo, durante este tempo da pandemia [E5, l. 969]

Mais uma vez Ponte de Sor poderá tirar partido das *excelentes condições de localização do seu Aeródromo* (cat. A5) comparativamente a outros aeródromos do país, oferecendo uma *envolvente ampla* (subcat. A5.7), *sem congestionamento do espaço aéreo* (subcat. A5.5), situado numa *zona central do país* (subcat. A5.8) e com grandes possibilidades de *expansão,* o que permitirá aumentar o número de aeronaves parqueadas e, consequentemente, a rentabilidade da infraestrutura.

(…) por exemplo, termos parqueadas em Ponte de Sor aeronaves de aviação executiva, não só por uma questão de estarem lá estacionados, mas para poder ser estarem lá estacionados e em simultâneo ter uma intervenção de manutenção, se for caso disso [E4, l. 1202]

(…) é mais fácil estacionar lá [no Aeródromo de Ponte de Sor] *do que estacionar no aeroporto de Lisboa que é caríssimo, e por isso é que os jatos estão todos aqui em Cascais, ok? Mas Cascais não pode crescer, exatamente pela envolvente que tem… e Ponte de Sor pode, portanto, esta vertente é importantíssima* [E4, l. 1205]

(…) acho que pode haver a aviação executiva, acho que a parte da carga também é… pode acontecer com aeronaves mais leves, que há cabimento para elas, porque elas estacionam em Lisboa [E5, l. 1227]

[95] Youtube. [2021]. *Aviação Executiva: O futuro das viagens de negócio?.* https://www.youtube.com/watch?v=snoP3JJ0eUk&list=PLSXQlFGZuort13md01eTtZI2qv6Kiwk4S&index=11&ab_channel=PortugalAirSummit.

- **Atrair mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta** (cat. E7);

Abordamos agora uma temática que preocupa mais de metade dos entrevistados (UE=4), sendo enunciada com bastante intensidade (UR=24), que diz respeito à *atração de mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta* aos projetos futuros que se irão fixar no Complexo Aeronáutico.

(...) preocupa-nos desde já uma coisa, que agora vai ter que… que a nossa estratégia vai ter que passar por aí, quantidade e qualidade de recursos humanos que vão ser precisos nos próximos tempos [E1, l. 450]

(...) nós temos é que ter gente suficiente e qualificada para dar resposta [E1, l. 845]

Este assunto é algo que deixa os responsáveis municipais apreensivos, uma vez que quantos mais forem os manifestos de interesse, mais importante é a *quantidade e qualidade de recursos humano*s que Ponte de Sor necessitará, de forma a dar resposta a essa crescente procura, o que será indispensável para o *desenvolvimento sustentável da comunidade e do seu Complexo Aeronáutico*.

(...) isto tem que ser feito de uma forma sempre estruturada… e estruturada é para que vale a pena crescer tanto, se depois não há mão de obra qualificada ou se não há recursos qualificados [E2, l. 206]

(...) não podemos ter qualquer modelo de desenvolvimento de negócio, seja ele aeronáutico, seja ele turístico, seja ele qual for, sem termos pessoas [E5, l. 1049]

Tendo como base a estratégia *de atração de entidades empregadoras* (cat. B7) da *área da aeronáutica* (subcat. B3.1) e *aeroespacial* (subcat. B3.2), o Município procura juntar o útil ao agradável, *proporcionando condições com vista a atrair investimento externo* (subcat. B7.1), de forma a potencializar e a desenvolver o crescimento do seu Complexo Aeronáutico, mas também com o propósito de atrair mão-de-obra qualificada, originando um maior número de movimentos migratórios para a região e, consequentemente, uma maior *concentração de recursos humanos na cidade* (subcat. C2.2).

(...) assim nós consigamos, a par daquilo que estamos a fazer do ponto de vista infraestrutural, capacitar também pessoas para… para depois dar respostas [E1, l. 645]

No entanto, na análise às opiniões dos entrevistados, no que respeita ao desenvolvimento sustentável do CAPS, conclui-se que, no futuro, não será suficiente esperar que as empresas sediadas em Ponte de Sor tragam recursos humanos para o território, visto que essa realidade apresenta custos elevados para as empresas, não sendo sustentável a longo prazo.

(...) nós vamos ter aqui um desafio muito difícil que é conseguir mão-de-obra qualificada suficiente para aquilo que são as respostas que estamos a criar aqui [E2, l. 493]

(...) para o lado das empresas há um esforço acrescido que elas vêm para Ponte de Sor, mas têm que fazer o esforço acrescido de trazer profissionais de fora qualificados para vir trabalhar para o território [E4, l. 586]

Só que isso no longo prazo não é sustentável [as empresas trazerem profissionais de fora], *porque sai muito caro às empresas* [logo é necessário atrair pessoas para Ponte de Sor] [E4, l. 591]

O Município deverá manter o foco no que respeita à sua estratégia de atração de atividade económica, no entanto, priorizando no que respeita a *atrair e qualificar os jovens através da aproximação ao ensino académico*, *interessando os mesmos pelo setor* (subcat. B9.1), *proporcionando cada vez mais parcerias protocoladas com universidades e empresas* (subcat. B9.2), *trazendo cada vez mais universidades com foco na I&D* (subcat. B9.3), trabalhando, assim, para atrair e qualificar cada vez mais jovens da região e de todo o país. Deste modo, estará a assegurar a sustentabilidade futura da sua comunidade, tendo a consciência de que os jovens são o futuro desta região.

(...) é preciso atrair novas… novas pessoas, se possível qualificadas, é possível… é preciso qualificar os nossos desde… desde bem cedo e estamos a fazer trabalho nesse sentido [E1, l. 463]

(...) fixação dos nossos e atração de novos habitantes, novos habitantes cada vez mais qualificados [E1, l. 880]

No entanto, essa atração só acontecerá se o Município for *proporcionando também condições para qualificar a comunidade em diversas áreas* (subcat. E15.3), pois toda a comunidade tem de estar preparada para receber e manter-se atrativa, para que os seus munícipes e visitantes aqui se sintam melhor do que nos centros urbanos. Deste modo, conseguir-se-á inverter a tendência demográfica da região, *repovoar o interior e debelar as assimetrias entre o litoral e o interior* (cat. E16), mostrando que também aqui surgirão cada vez mais pessoas e com elas oportunidades, tal como nos principais centros urbanos.

(...) sensibilização de atração de população para podermos ter pessoas suficientes, para aquilo que são os postos de trabalho que nós já conquistamos! Não é que vamos conquistar! Já estão conquistados [E2, l. 503]

(...) os recursos humanos são muito importantes, se eles não existirem ou temos que arranjar maneira de os conseguir transferir e de lhes dar condições, ou então não há espaço para… para desenvolver projetos, porque não há mão-de-obra, pode-se ter uma ideia, pode-se ter o espaço, mas depois não há mão-de-obra para fazer isso [E5, l. 443]

Atendendo a todos os pressupostos referidos, o Concelho de Ponte de Sor estará mais perto da tão ambicionada *evolução como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor* (cat. E2) e, assim, será um território diferenciado, focado no desenvolvimento *sustentável* da sua comunidade e do seu Complexo Aeronáutico e, naturalmente, mais atrativo em comparação a territórios similares.

- Seletividade na ocupação de espaços no LPSO e expansão do CAPS (cat. E8);

Este assunto reuniu o consenso de todos os entrevistados (UE=5), com uma veemência semelhante ao apresentado anteriormente (UR=24). No que toca à seletividade na ocupação de espaços dentro da infraestrutura do LPSO, as opiniões convergem com as diretrizes do Município que, de forma a conseguir criar um ambiente exclusivamente aeronáutico/aeroespacial no seio do CAPS, definiu critérios específicos de cedência de hangares, considerando o fim a que cada um se destina (Município de Ponte de Sor, 2020a). Assim, a seletividade na ocupação dos espaços na envolvente do LPSO, deve ser respeitada tendo em conta a necessidade de acesso à pista. Dessa forma salvaguarda-se possíveis investimentos em atividades de utilização obrigatória da pista, não perdendo o seu enquadramento estratégico, permitindo uma otimização no aproveitamento dos espaços, encaminhando o CAPS para uma expansão natural, com as empresas de produção aeronáutica a fixarem-se na zona industrial da cidade e não nos espaços do LPSO.

(…) claro que a resposta é que nós estamos abertos a todas as possibilidades, obviamente que para o aeródromo em si falando da infraestrutura, só deve ir quem precisa de acesso a pista [E1, l. 820]

(…) porque quer queiramos ou não, nós só precisamos de um aeródromo se quisermos pôr aviões lá a descolar e a aterrar, porque se quisermos só pôr fábricas, então pomos isso numa instalação industrial, não precisamos do aeródromo para nada [E4, l. 316]

(…) aqui obviamente vamos fazer desenvolver atividades aeronáuticas, onde seja necessário a utilização de uma pista, não é? Ou seja, algumas das atividades que… e a Câmara já está a trabalhar nesse sentido, que é que o espaço livre do Aeródromo seja dado, enfim, a quem precisa efetivamente de… de… de uma pista [E5, l. 850]

A possibilidade de *criar espaços* (subcat. B7.1) com *valores de renda simbólicos* (subcat. B7.2), como o Centro de Acolhimento Especial a Micro e Pequenas Empresas (CAEMPE), uma Zona Industrial com diversos lotes vagos e, ainda, um futuro Centro Empresarial e Tecnológico (ex-DELPHI)[96], permitem a Ponte de Sor prosseguir com a sua estratégia de *atração de atividades económicas* (cat. B7), poupando assim espaços na envolvente do seu aeródromo (que não é infinita) para atividades que necessitem impreterivelmente de acesso a pista. No entanto, este será um desafio a ter em conta num futuro próximo, uma vez que aos poucos, com a construção dos 3 novos hangares e a torre de informação de voo, que permitirá a instalação de mais empresas, a envolvente do aeródromo terá de ser expandida de forma estratégica e optimizadora.

[96] MPS. [09/04/2021]. Estratégia. https://www.cm-pontedesor.pt/investir/investsor/.

A capacidade para construção de novos hangares começa a ficar ah… lotada [E1, l. 949]

(…) a médio prazo esse é um grande desafio que nós vamos ter, que é saber que provavelmente vamos ter que expandir a infraestrutura [E1, l. 954]

(…) o terreno do aeródromo porque do outro lado não se pode construir, hã? O terreno do aeródromo, não é infinito [E3, l. 370]

Seguindo o *suporte estratégico* (cat. B1) do Município apresentado pelos entrevistados, tudo isto permitirá reforçar o conceito *cluster* em ascensão, devido à possibilidade de *complementar atividades* (subcat. E15.1) que, mesmo não estando localizadas no mesmo ambiente, estão na mesma cidade/região. Este assunto aproxima-se também das opiniões referidas pelos entrevistados, no que diz respeito ao *foco na atração de atividades sustentáveis: filtrar e enquadrar manifestos de interesse* (sub. E15.4), uma política que deve ser seguida de forma a manter a sustentabilidade do CAPS e a credibilidade do Município, como veremos numa fase final desta apresentação de resultados.

(…) é preferível "dar um passo atrás, do que dois à frente quando esses dois à frente podem ser passos perdidos" e nesta perspetiva, nós sempre entendemos isso, andar devagar, mas de forma consistente para que cada vez mais nós pudéssemos ocupar um espaço… [E3, l. 410]

A questão é que os… os crescimentos acelerados por natureza criam dores de crescimento, em qualquer atividade, o truque está em que isso não ponha em causa o crescimento, as dores sejam…, mas sejam devidamente controladas para que possa de facto crescer [expandir o CAPS] *e impactar positivamente* [E4, l. 1858]

- *Torre de informação de voo como solução para conflitualidade de uso do espaço aéreo* (cat. E9);

Elencada através das opiniões de mais de metade dos entrevistados (UE=4), a *torre de informação de voo* surge de forma a capacitar a zona de acolhimento do LPSO, contribuindo para um nível de operação mais seguro e possibilitando o aumento e uma maior fluidez de *movimento aéreos*, evitando a *conflitualidade de uso do espaço aéreo*.

(…) possamos começar a dobrar no mínimo, duplicar esse esse número de… anual de movimentos, sobretudo depois da construção da nossa torre de informação de voo [E1, l. 697]

(…) que vai dar [torre de informação de voo] *outras condições também de segurança à infraestrutura que vai permitir termos mais operação ainda* [consequentemente, mais impacto no desenvolvimento do CAPS] [E1, l. 700]

(…) não há uma limitação de espaço aéreo, há só uma questão de coordenação desse espaço aéreo, e para que haja…que possa haver uma coordenação melhorada, falta efetivamente a torre, porque permite duplicar… duplicar, digamos assim, as aproximações a Este e a Oeste [E5, l. 1388]

Ponte de Sor não irá *expandir o seu Complexo Aeronáutico* (cat. E8) apenas ao nível de 3 novos hangares, este projeto de ampliação "conta também com a construção de uma Torre de Informação de Voo, enquanto infraestrutura estruturante e diferenciadora de uso coletivo, que

estará devidamente equipada, para assegurar um serviço de informação de voo de qualidade e com segurança"[97]. É considerada umas das prioridades do Município para dar vida ao seu Complexo Aeronáutico, com vista à *criação de condições para fixar atividade económica* (subcat. B7.1), e tem sido "*um dos argumentos competitivos para a atração de investimentos e empresas* (cat. B7) *que aprofundem a clusterização* (subcat E15.2) *e a internacionalização* (cat. E14) *de Ponte de Sor*"[98].

(...) é isto que todas as entidades têm que perceber, que ninguém é dono do Aeródromo da Ponte de Sor, ou seja, o Aeródromo de Ponte de Sor é de todos e de todo o espaço, é da escola A, é da escola B, da Proteção Civil, é da aviação executiva, é da aviação… do que seja, portanto, há espaço para todos [E5, l. 1383]

(...) a coabitação entre estas atividades é perfeitamente pacífica e até desejável, digamos assim, a única coisa que neste momento falta ao Aeródromo da Ponte de Sor, para que se possa fazer… se possa até incrementar esse tipo de… de situações, é uma torre de controlo, conforme deve ser, que está… que está em construção, para poder haver um domínio maior do espaço aéreo [E5, l. 1372]

A futura Torre de informação de voo surge, assim, como uma forma de evitar conflitos de uso do espaço aéreo por parte das entidades que integram o Aeródromo e modernizar o Complexo Aeronáutico ao *nível da segurança* (subcat. C2.5), aumentando a *qualidade e as condições da infraestrutura* (subcat. C4.2), oferecendo uma resposta *diferenciadora* (cat. C4) e, consequentemente, *impactando o desenvolvimento do CAPS* (cat. C2) ao possibilitar a abertura de novas áreas de negócio e complementando as que já aí existem.

- ***Evolução de gestão pública para gestão privada*** (cat. E10);

Trata-se de um desafio para o futuro do CAPS, tendo sido abordada por 3 dos entrevistados, com uma ligeira intensidade (UR=17; %4,5). Apesar de não ser um dos desafios mais opinados, é de extrema importância para o futuro do CAPS, uma vez que, com a sua previsível *expansão* (cat. E8) e fixação de mais empresas, será futuramente complicado gerir toda uma infraestrutura repleta de entidades focadas em múltiplas atividades e que necessitem de acesso à pista. O modelo de gestão autárquica que, segundo as opiniões dos entrevistados não tem de ter esse papel, poderá não ser suficiente no que respeita à gestão da infraestrutura e às limitações que o mesmo oferece.

[97] O resumo da candidatura e os montantes elegíveis aprovados podem ser consultados em https://www.cm-pontedesor.pt/wp-content/uploads/05-centro-de-negcios-da-indstria-aeronutica-e-aeroespacial.pdf.

[98] MPS. [2021]. *EM BREVE NO AERÓDROMO*. https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/em-breve-no-aerodromo/.

(…) um gestor autárquico não tem que supostamente ah… ter esse papel, mas nós decidimos tê-lo e é… e é aí que nós somos diferentes [E1, l. 412]

(…) outra coisa que também é importante, é o modelo de gestão do próprio Aeródromo [E1, l. 956]

(…) a infraestrutura Aeródromo de Ponte de Sor é gerida pelo Município, estamos a falar de um Município pequeno, com uma dimensão muito relativa, com dificuldades nos seus instrumentos diários de poder [E2, l. 538]

Os entrevistados sugerem que será necessário repensar a médio-longo prazo, se o modelo de gestão aplicado será o mais adequado, tendo em atenção questões como a eficiência no que respeita à organização infraestrutural, à rapidez/otimização de processos e rentabilidade operacional.

(…) quando eu digo é numa vocação de gestão, que serve que diga "vamos lá gerir isto, vamos lá ver como é que compatibilizamos os interesses de desenvolvimento que têm que continuar a existir, como é que contabilizamos a sustentabilidade das empresas", não é? E como é que conseguimos também alcançar a rentabilidade propriamente dita do Aeródromo [E5, l. 1456]

Segundo os entrevistados, o Município requisitou um estudo, que visa perceber qual será o futuro do aeródromo e do seu CA, no que toca ao seu modelo de gestão, nomeadamente, perceber até que ponto (de evolução/crescimento/desenvolvimento) deixará de fazer sentido ser a autarquia a gerir esta infraestrutura e não uma equipa privada.

É isso que esse estudo nos vai também dizer e ajudar na decisão política, até que ponto é que seria ou não vantajoso ter aqui uma gestão diferente do aeródromo [E1, l. 965]

(…) não estar dependente exclusivamente do Município ou só do Município e, portanto, essa é outra das questões que estamos a avaliar e que é estratégica para o futuro [E1, l. 968]

Se por um lado, a gestão do Aeródromo ser pública, origina elogios e diferenciação, uma vez que não é natural este tipo de infraestruturas terem uma gestão pública, por outro será sempre questionável o quão optimizador seria para o Município entregar o modelo de gestão da infraestrutura a uma entidade privada, capaz de facilitar processos ao nível da contratação de pessoal, contrariando as limitações da gestão pública e gerindo a infraestrutura com o propósito/foco de criar rentabilidade para que a mesma seja financeiramente autossustentável no futuro.

Tornar a gestão privada, tornar a gestão pública/privada, ter aqui uma outra abordagem… a nós os nossos recursos estão hoje a ser capacitados a toda a hora, mas sabemos que não é muito flexível a contratação aqui… a contratação e toda a gestão de recursos humanos no Setor Público [E1, l. 962]

"Eu se quero um eletricista para mudar as lâmpadas do aeródromo", tenho que fazer um concurso público, não posso contratar diretamente [E2, l. 541]

Este será certamente um dos principais desafios que antecipamos para o CAPS, a médio-longo prazo, visto que cada vez será necessária uma gestão mais abrangente, auditada e facilitadora

de processos internos, inerentes às diferentes entidades que já estão sediadas no CAPS e que irão estar futuramente.

(…) continuar um caminho de uma gestão profissional ah… e muito… muito plural no sentido de se ouvir as pessoas todas com o mesmo peso, conto e medida, ou seja, não desvalorizar ninguém [E5, l. 1751]

(…) ter em atenção ah… conseguir… conseguir-se fazer uma gestão do aeródromo que possa satisfazer, possa permitir que todas… todas as entidades que lá estão possam desenvolver e fazer crescer as suas… as suas, enfim, as suas atividades da melhor forma possível, porque é assim que será o triunfo do Aeródromo da Ponte Sor… e eu não vejo nada que indique o contrário [E5, l. 1753]

- Competitividade e valorização do sucesso das empresas integradas (cat. E11);

Apesar de terem sido muito poucas as referências (UR=3), outro dos desafios que identificámos, foi o fator *competitividade*. De uma forma geral, competitividade entre todas as empresas sediadas no CAPS, possibilitando assim enraizar um ambiente entre empresas que aprofunde a *clusterização* e a *notoriedade internacional do CAPS* (cat. 14), sendo que as empresas terão de ser competitivas internacionalmente e, consequentemente, valorizadas pelo seu trabalho. Ao proporcionar este ambiente, estimulando a competitividade interna poderão surgir ideias inovadoras, que facilitem os processos e tornem o ambiente do Complexo ainda mais inovador, tecnológico e abrangente, *complementado diversas atividades* (subcat. E15.2), que contribuam para um desenvolvimento sustentável do CAPS.

(…) o sucesso do cluster é o sucesso das empresas e vice-versa e as empresas serão tanto melhores quanto mais ***competitivas forem internacionalmente,*** *porque o mercado português é muito pequenino* [E4, l. 561]

Com estas componentes todas de engenharia, de inovação, porque é isso que torna um cluster competitivo [E4, l. 1870]

Como refere Oliveira Neves (2017), a competitividade entre empresas sediadas no Complexo Aeronáutico e o seu sucesso será benéfico no sentido de criar um ambiente favorável pró-negócios em Ponte de Sor, abrindo espaço para mais *oportunidades de negócio para Ponte de Sor para todas as áreas relacionadas com o setor (cat. C3),* permitindo *a expansão do seu CA* (cat. E8), afirmando-se como uma *região com know-how* (subcat. C2.3) instalado e possibilitando o alcance de um vasto *reconhecimento internacional* (subcat. C5.2).

(…) o mercado está todo lá fora e, portanto, esse ganho de competitividade também se ganha… também se consegue tendo várias empresas que disputam saudavelmente, entre elas os recursos e os equipamentos que Ponte de Sor oferece, seja no aeródromo, seja depois, na… na zona industrial. [E4, l. 567]

Alguns entrevistados teceram algumas considerações acerca da existência de concorrência saudável entre empresas com o mesmo *target market*, como é o caso das escolas de aviação,

que já são duas, mas no futuro poderão ser mais, tirando partido das *mais valias da instrução na região* (subcat.C4.1). A presença das escolas é relevante porque faz com que a cidade se torne *cada vez mais procurada por recursos humanos* (subcat. C2.1) capacitados para este mercado (alunos, professores, técnicos de manutenção,…), o que tem impacto no desenvolvimento da cidade, mas também no próprio *desenvolvimento do Complexo Aeronáutico* (cat. C2), *ao nível da internacionalização das escolas de aviação* (subcat. C2.2), que, posteriormente, tem *impacto a nível socioecónomico* (TEMA D).

(…) essa concorrência é saudável e, por isso, o facto de termos mais de uma escola no Aeródromo não… não nos cria nenhuma confusão e até pode haver mais do que duas no futuro, porque essa competição é que as torna melhores [E4, l. 556]

(…) eu defendo isto desde o princípio, eu acho que as escolas, …, haver mais escolas ali que era importante, eu… eu ficaria contente de ver mais uma escola, mais uma escola a funcionar, a funcionar em Ponte de Sor, pelo menos [E5, l. 938]

No entanto isto, não deixa de ser um desafio futuro porque implicará uma melhoria constante das infraestruturas ao nível da sua *qualidade e condições* (subcat. C4.2) que, por um lado permitirão a continuidade da *estratégia de atratividade* do Município para o seu CA, mas por outra exigirão certamente outros i*nvestimentos* focados, essencialmente, na expansão do CAPS. Uma vez que, segundo um dos cinco vetores em que assenta a estratégia de desenvolvimento local enumerados por Rigueiro (2014) a "competitividade exige qualidade dos equipamentos, do serviço e da forma como ele é prestado", ou seja, a possibilidade das empresas serem competitivas internamente está conectada com a qualidade das infraestruturas que as mesmas terão ao seu dispor.

(…) a existência das duas [escolas] *no mesmo espaço físico pode ser benéfico para ambas* [para que exista competitividade] *e aí este trabalho tem que… tem que acontecer, sob pena de perdermos algo que é extremamente importante e depois ficarmos com infraestruturas sem uma resposta* [E3, l. 436]

- *Melhorias nos acessos a Norte e a Sul* (cat. E12);

Apesar de ser referido apenas por um dos entrevistados (E5), as *melhorias nos acessos a Norte e a Sul* poderão ser um desafio, neste caso em concreto para Ponte de Sor e para o seu CA, uma vez que o fator acessibilidades acarreta uma relevância extrema, pois, segundo Almeida (1997), a proximidade dos clientes e fornecedores assume um posicionamento decisivo na hora de escolher uma possível localização.

(…) porque é que o Amorim fez a fábrica de cortiça ali? É simples, porque era onde estava a cortiça não tinha que a transportar, é mais fácil de transportar transformada do que transportar…, não é? Portanto, isto é… isto é básico da… da economia que é assim, é trazer… trazer… trazer as fábricas para o pé da matéria-prima, não é? [E5, l. 841]

A acessibilidade tem uma consequência direta nos custos e nas facilidades dos acessos, assim, é imperativo num futuro próximo melhorar os acessos a Ponte de Sor, pois apesar do LPSO estar junto à EN2, considerada um excelente nó de acesso, uma evolução será vista com bons olhos por parte de possíveis investidores. Está inscrita no Plano Nacional de Infraestruturas, a ligação do IC13 ao IC9, para ligar Ponte de Sor diretamente à A23, com uma travessia pelo rio Tejo, perto do Tramagal[99]. Caso tal se concretize, a cidade ficará, obviamente, privilegiada no que respeita às acessibilidades.

(…) a cidade precisa de melhores infraestruturas a nível… de… a nível de… de ligações a Lisboa, do que aquelas que tem [E5, l. 1027]

(…) pelo sítio em que se insere, pela região em que se insere, um interior muito próximo… muito próximo do litoral, não é? Porque nós somos… nós somos um interior, um falso interior, se nós tivéssemos… se nós tivéssemos melhores vias de comunicação então se calhar não éramos interior de todo [E5, l. 1674]

Segundo E5, a melhoria nos acessos, essencialmente a Lisboa, poderia ser bastante vantajosa, uma vez que apesar das acessibilidades à cidade atualmente não serem más e não impeditivas de continuar a *atrair atividade económica* (cat. B7), uma vez que "Ponte de Sor se situa no interior do país, a uma hora de distância de Espanha, a uma hora e meia de Lisboa, a uma hora e meia de Coimbra, a uma hora de Leiria", no entanto "se pudermos reduzir, principalmente em tempo, as distâncias para estes centros todos que estamos a falar, pois bem, seria o ideal"[100].

(…) para além da agricultura, seria… seria o turismo por causa do espelho de água, não é? O turismo era uma coisa muito importante pela proximidade, inclusivamente que havia a Lisboa, ou seja, era a barragem mais perto que havia de Lisboa e voltávamos à mesma história, se tivéssemos boas vias de comunicação [E5, l. 132]

A ligação norte é importante para a indústria da cortiça, mas para… mas para o turismo, e para…o turismo e para a parte aeronáutica a ligação a Lisboa é fundamental pronto, por isso acho que é uma… é uma das coisas, porque a cidade tem que bater é por essas ligações, que são possíveis e estão projetadas [E5, l. 576]

- *Transformação digital* (cat. E13);

Sendo um dos temas mais abordados da atualidade, a transformação digital foi também elencada por mais de metade dos entrevistados (UE=3). A pandemia veio acelerar o processo da desmaterialização e, consequente, transformação digital e o MPS sabe que este será um

[99] Mediotejo. [11/06/2021]. *Ponte de Sor | Centro Empresarial e Tecnológico na antiga Delphi será "fonte de futuro e desenvolvimento".* https://www.mediotejo.net/ponte-de-sor-centro-empresarial-e-tecnologico-na-antiga-delphi-sera-fonte-de-futuro-e-desenvolvimento/.

[100] Idem.

desafio a longo prazo, por isso pretende *antecipar-se no que toca a essa transformação* (cat. B1.1), através de *investimentos em fibra ótica realizados pelo Município* (subcat. B4.3), que surgem com o intuito de preparar um futuro digital para a cidade.

O Município acabou de… está a acabar de fazer esse investimento, investiu quase 1.000.000 de euros para ter uma cobertura de 95% do território com fibra ótica [E1, l. 858]

Sabemos que cada vez mais as pessoas não precisam de estar no escritório físico, hoje trabalha-se a partir de casa e a pandemia também veio acelerar esse processo e dar a conhecer às pessoas e perceber que é possível fazer esse trajeto [da transformação digital] [E1, l. 852]

(…) pelo menos 60% do meu trabalho é feito assim [teletrabalho], *tanto me faz estar aqui como noutro lado qualquer, não é? Portanto, estar a olhar para uma folha de Excel aqui, ou estar a olhar para uma folha de Excel noutro lado, ou estar a falar consigo aqui, eu estar a falar consigo viva voz… embora seja sempre agradável viva voz, é igual, portanto eu acho que também isso, a cidade… a cidade proporciona* [E5, l. 1718]

O presidente do ASD (Aerospace and Defence Industries Association of Europe), Alessandro Profumo (2020), salienta que o processo da transformação digital é um processo essencial para o aumento do desenvolvimento, liderança e competitividade internacional dos setores da aeronáutica, espaço e defesa, que podem desempenhar um papel essencial para a recuperação/elevação da Europa no futuro. Neste sentido, o Município sabe que ao apostar nos setores AED, estabelecendo *redes de contacto* (subcat. B6.3) com empresas integrantes do *AED Cluster* (subcat. B6.5), está mais perto de acelerar esse processo em Ponte de Sor e continuar a *atrair atividade económica* (cat. B7) relacionada com esses setores cada vez mais "digitalizados" e importantes no panorama europeu.

(…) agora na área também do digital, que é outra área onde nós também queremos apostar e atrair investimento [E1, l. 850]

Na ótica dos entrevistados é importante preparar o futuro relativamente ao processo de transição digital e impedir a exclusão das pessoas será um desafio essencial neste processo, o que poderá ser colmatado através da requalificação e preparação dos recursos humanos, sendo este um dos eixos prioritários para a Europa, contemplado no Plano de Recuperação e Resiliência 2021[101], que prevê a substituição de funções num futuro próximo, obrigando, assim, as entidades a modernizarem-se tecnologicamente, colocando o valor da colaboração humana onde ele realmente interessa.

[101] Recuperar Portugal. [15/10/2021]. *Plano de Recuperação e Resiliência*. https://recuperarportugal.gov.pt/plano-de-recuperacao-e-resiliencia/.

(…) esse é um eixo [transição digital] *onde vai haver financiamento para as empresas e as entidades se modernizarem tecnologicamente em termos digitais, mas pôr de facto o valor da colaboração humana onde realmente interessa e não nas tarefas repetitivas* [E4, l. 1837]

E o desafio na transição digital é a não exclusão das pessoas, mas vai haver substituição de funções, portanto, aquelas funções muito repetitivas vão deixar de ser feitas por pessoas, vão passar a ser feitas por inteligência artificial e por robôs, como é evidente [E4, l. 1823]

Sendo os setores AED conhecidos pela alta especificidade ao nível tecnológico e digital, exigindo pessoas muito bem preparadas, com formação superior, de forma a preparar o seu futuro perante este desafio, Ponte de Sor deverá prosseguir com a sua estratégia de *atração e qualificação dos jovens através da aproximação ao ensino académico* (cat. B9), continuando a estabelecer *parcerias protocoladas* (subcat. B9.2) com empresas, universidades e institutos de emprego e *trazendo as universidades focadas na I&D para a região* (subcat. B9.3), pois desta forma poderá requalificar os jovens e apresentar a massa crítica necessária para preparar o seu território e o seu Complexo Aeronáutico para a transformação digital que vertiginosamente se aproxima. Neste sentido, o Projeto PROMETHEUS liderado pela Universidade de Évora, em parceria com várias universidades, com um orçamento de 4,8 Milhões de euros, tem um dos seus eixos "inteiramente dedicado à qualificação de jovens e adultos para o setor da Aviação Civil e Indústria Aeroespacial, constituindo-se como um contributo fundamental para o setor nos próximos anos, num contexto de transição digital, e será concretizado em estreita colaboração com as entidades e empresas que connosco embarcaram neste desafio"[102], entre elas o MPS.

Nós temos que garantir que há uma requalificação das pessoas e não é por acaso que neste contexto da transição digital, que é uma prioridade da Europa e voltamos ao meu ponto inicial de hoje, que é a requalificação e a preparação para a transição digital é um dos eixos prioritários, exatamente para impedir a exclusão de pessoas, porque vai haver substituição de funções [E4, l. 1832]

A elevada velocidade da transição digital permitirá também que mais empresas se foquem nessa vertente e Ponte de Sor ao enquadrar-se nesta preocupação permitirá criar condições de acesso a fundos comunitários, através das suas *políticas de incentivo a investidores* (subcat. B7.2), uma vez que o projeto aeronáutico e aeroespacial local se enquadra na temática

[102]Moreira in Linkedin. [2021]. Projeto PROMETHEUS. https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6864980993808310272/?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V2%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6864980993808310272%29.

apresentada, possibilitando a continuidade da sua estratégia de *atração de atividade económica* (cat. B7).

(…) no caso específico aqui do plano de recuperação e resiliência, a primeira call de financiamentos de dinheiros veio exatamente para a qualificação de pessoas [de forma a preparar a transição digital] [E4, l. 1846]

(…) portanto, isso é algo que teremos que ver, porque é um desafio [transição digital] *que se vai colocar a toda a gente e Ponte de Sor não será diferente, e como este é um setor muito tecnológico porque é aeronáutica, porque é espaço, exige pessoas muito preparadas, com formação superior* [E4, l. 1848]

- *Alcançar a Notoriedade/Afirmação Internacional* (cat. E14);

Este assunto foi mencionado apenas um dos entrevistados (E4), que considera ser um dos principais desafios futuros do CAPS, uma vez que a afirmação internacional será uma consequência do *reconhecimento internacional* (subcat. C5.2) que o Complexo Aeronáutico cada vez mais vai cimentando. Poderá despoletar a atração de empresas internacionais e até de um grande fabricante que seja seduzido pelo *projeto de internacionalização* (cat. B8) desenvolvido pela região, pelo seu *suporte estratégico (cat. B1)* e pelo seu percurso relativo ao ciclo de *investimentos* realizados (cat. B4), nomeadamente, ao nível da *criação de condições para fixar atividade económica* (subcat. B7.1), com foco nas *diferenciações* infraestruturais (cat. C4), nas *oportunidades* de negócio (cat. C3) oferecidas e nos *fatores de localização* (cat. A5).

Partindo do princípio que continuamos este caminho de crescimento, eu acho que há um grande salto, portanto, é uma análise pessoal que faço, que é a verdadeira internacionalização do cluster, portanto, ela já existe em parte e tem que crescer, mas é ganhar de facto essa notoriedade [com a presença de empresas internacionais] [E4, l. 1749]

É então imprescindível ganhar este desafio que passa por atingir a notoriedade internacional que, futuramente, poderá assegurar o desenvolvimento sustentável da região, uma vez que, apostando em setores tão evoluídos a nível internacional, o CAPS não se poderá contentar apenas com a fixação de empresas nacionais, atendendo a que neste momento conta apenas com três internacionais, a *Rexiaa* (subcat. C1.7) e a *UAeroSpace* (subcat. C1.5) e a L3 (subcat. C1.5).

(…) em parte, já temos isso feito ou conseguido com a presença da UAeroSpace e da REXIAA, porque são empresas internacionais que se basearam aqui, mas precisamos de mais [E4, l. 1761]

(…) como o mercado deste setor está todo lá fora, se nós conseguirmos ser muito apelativos para grandes grupos ou grupos internacionais que depois possam crescer substancialmente, isso coloca Ponte de Sor e o país e a região noutro campeonato, neste setor especificamente como é evidente [E4, l. 1781]

Uma vez criada a massa crítica necessária, será imprescindível a afirmação internacional, sob pena de se perder esta oportunidade única para o desenvolvido sustentável da região. Atingindo este patamar, a estratégia de atração ganha "vida própria" fazendo acelerar os interesses de cada vez mais empresas e pessoas de forma natural, dado que Ponte de Sor atingirá outro nível de visibilidade.

(…) porque quanto mais internacional for, menos dependente fica das oscilações ou das realidades internas, porque apesar de tudo nós somos um país que tem uma realidade económica e uma evolução económica que é… e que basicamente tem dificuldades em crescer [E4, l. 1778]

*(…)esse é o grande desafio a seguir, portanto, criar a massa crítica, sim, senhor e a seguir que essa massa crítica tenha a projeção internacional que merece, e que permite depois dar um salto muito grand*e [E4, l. 1786]

Assim, alcançar a notoriedade internacional é um dos desafios futuros do CAPS, que poderá passar pelo reforço da oferta formativa de Ponte de Sor através de *parcerias estratégicas* e reforço da cooperação com o setor empresarial dentro do Complexo Aeronáutico, fortalecendo assim a clusterização do mesmo, nomeadamente, com a possibilidade da presença de um grande fabricante internacional, através do estabelecimento de parcerias que permitam centrar em Ponte de Sor formação para as competências do Cluster (Oliveira Neves, 2017, p. 128).

(…) para lá ficar e lá chegar [notoriedade internacional], *precisamos de facto de um ambiente de inovação e, portanto, temos de ter as empresas certas, as tais que são dinâmicas, que têm capacidade de inovação, que criam novos produtos… é preciso isso tudo alinhado* [E4, l. 1915]

Mas esse salto Internacional que iremos dar na minha perspetiva, é o verdadeiro grande próximo desafio a seguir, seria muito bom nós conseguirmos trazer para o cluster, um grande fabricante seja no espaço, seja na aeronáutica, um grande fabricante Internacional [E4, l. 1772]

(…) é como uma Champions [metáfora futebolística], *o importante não é participar, é participar e estar lá sempre… não é ir lá uma vez, e aqui o "campeonato" internacional é a mesma coisa, temos que ir lá e temos que lá ficar por muito anos só assim é que… é que se justifica o esforço* [E4, l. 1912]

Uma vez que no panorama internacional, Ponte de Sor representa uma região e um país, recentemente o Município assinou um protocolo com a ADRAL (Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo), que o coloca na liderança da Promoção Internacional do Setor Aeroespacial do *Invest in Alentejo.* Com um valor global de investimento aproximado de 1 milhão de euros, o *Invest Alentejo* surge de forma a implementar ações concretas com vista a atingir objetivos como "aumentar o reconhecimento internacional dos setores estratégicos do Alentejo; promover internacionalmente o potencial regional através das suas infraestruturas; fortalecer internacionalmente os sectores económicos existentes no Alentejo; incrementar os processos de internacionalização das empresas; e aumentar o reconhecimento internacional

dos produtos e serviços, entre outros"[103]. Sendo que "esta responsabilidade é assumida pela autarquia no contexto económico e empresarial que tem vindo a fomentar e potenciar nos setores aeronáutico e aeroespacial". Neste sentido o Município irá "continuar assim a sua missão de atração de investimento para a região e de internacionalização das empresas portuguesas no contexto de um quadro de financiamento do Alentejo 2020", impulsionando a missão internacional do cluster aeronáutico do Alentejo.

O E4 explicita, ainda, que a afirmação internacional do CAPS dependerá muito da postura dos futuros responsáveis políticos pelos destinos da região, uma vez que sem dar continuidade ao trabalho realizado até agora, as oportunidades poder-se-ão perder e a tão ambicionada e crucial afirmação internacional não acontecer, não justificando os esforços e os *investimentos* realizados até agora. Embora num contexto diferente, foi o que aconteceu ao primeiro campo de aviação em Ponte de Sor, em 1919, que, apesar dos relatos das excelentes condições para a época, acabou por ser visto com pouco interesse para o Município da altura e extinguiu-se. Algo que, certamente, os futuros responsáveis pelo CA, deverão evitar para bem do desenvolvimento sustentável da comunidade e da própria região Alentejo onde se insere. De facto, há que perspetivar o futuro, alertando e aprendendo com os erros do passado.

(…) essa vertente [notoriedade internacional] *tem que ser bem trabalhada e, portanto, do ponto de vista de Ponte de Sor, eu acho que de facto, tem que ser essa… essa internacionalização, mas vai ser muito importante para isso a importância ou a prioridade que os futuros executivos de Ponte de Sor daqui a 10, ou 15 anos, ou 20 possam dar a este trabalho que tem sido feito, num fundo de continuidade quando numa altura mais à frente o atual executivo tenha que terminar mandato* [E4, l. 1897]

- *Sustentabilidade* (cat. E15);

A sustentabilidade do CAPS foi um assunto intensamente frisado pelos entrevistados. Esta relevância de opiniões deve-se ao facto de a *sustentabilidade* ser um desafio de elevada consideração devendo ser antecipado, com bastante prudência por parte do MPS.

- *Consolidação das atividades* (subcat. E15.1);

O primeiro desafio elencando pelos entrevistados com elevada intensidade (UR=25; %6,5), passa pela consolidação dos projetos que estão atualmente em curso no CAPS, sendo que o

[103] Janeiro in Linkedin. [29/04/2021]. *Arranca Invest in Alentejo*. https://www.linkedin.com/pulse/arranca-invest-alentejo-daniel-janeiro/. (Todas as citações do parágrafo foram retiradas da mesma fonte).

primeiro passo para manter a sustentabilidade do mesmo será concluir o que está em andamento e cimentar de forma a fortalecer o que já está localizado em Ponte de Sor.

Os principais desafios do Aeródromo e do Complexo Aeronáutico é concretizar [consolidar] *o que temos já neste momento em obra* [E2, l. 470]

(…) há projetos que ainda estão a acontecer, portanto a consolidação dos existentes, eu acho que já são um desafio bastante grande [E5, l. 1559]

Segundo Rigueiro (2014, p. 29) é "necessário confluir todos os esforços necessários para cumprir com os objetivos estratégicos delineados na estratégia de desenvolvimento local e aos quais não deve ser alheia a ação de várias parcerias, pois só dessa forma será possível gerar riqueza e consolidar as atividades previstas".

(…) nós temos que perceber primeiro o que é que o mercado quer, o que é que o mercado pode querer, também temos que começar a fazer esse entendimento até em relação ao futuro, depois da consolidação do Aeródromo, o que é que o mercado pode tirar dali? O que…que o mercado anda à procura? E depois temos de ser nós a analisar se o Aeródromo da Ponte Sor dá, e o mesmo em relação à cidade, seja em relação ao turismo, seja relação à agricultura, seja em relação a outro tipo de indústrias ou até mesmo à tecnologia [E5, l. 1697]

De forma a direcionar o CAPS para um futuro de desenvolvimento sustentável, é importante consolidar as atividades que estão em curso, enfrentar e não perder o animo perante as primeiras adversidades, continuando a trabalhar, nomeadamente, no que respeita à *atração e qualificação dos jovens através da aproximação ao ensino académico* (cat. B9), não divagar em relação a futuros objetivos megalómanos, ponderando e planeando cada passo de forma criteriosa, sendo fieis à origem do seu percurso estratégico, para que desta forma as atividades localizadas no CAPS consigam sobreviver de forma sustentável a longo prazo.

(…) outra preocupação que também acompanha todo o processo e que mais uma vez tem a ver com pessoas, é a da sustentabilidade, é de que isto não seja uma coisa engraçada que dure 10 anos e depois comece a definhar por alguma razão [E4, l. 872]

(…) eu acho que há espaço para crescer, mas o grande desafio é a consolidação, é dizer isto está aqui muito consolidado, capaz de aguentar a… enfim, percalços económicos e a economia nós sabemos que ela… que ela não é… não é… não é uma linha… não é flat, não é? Tem altos e baixos [E5, l. 1561]

Mas consolidar é um grande… é o grande desafio e estarmos cientes de que o que é verdade hoje, amanhã pode não ser, portanto, termos… termos a capacidade elástica de nos adaptar para que o projeto não nos caia e que não… que não morra [E5, l. 1582]

- *Complementaridade de atividades* (subcat. 15.2);

Uma das temáticas evidenciadas por mais de metade dos entrevistados (UE=4), no que toca ao desafio da sustentabilidade futura do CAPS, está relacionado com a capacidade de

complementar as atividades. Sendo que para que o CAPS se torne sustentável é necessário atrair atividades que complementem aquelas que já existem e dão vida ao mesmo. Para isso, não é por acaso que o Município também na *aposta na diversidade de setores* (subcat. B1.2).

(…) aquilo que nos dá mais garantias é que dentro daquela grande aldeia de uma pequena cidade, que é o aeródromo, aquilo que nos mais tem dado segurança, de sustentabilidade futura, é a diversidade das respostas que lá existem [que se podem complementar] [E2, l. 273]

(…) a diversidade de atividades, todas elas ligadas ao setor, mas todas elas diferentes umas das outras, dá-nos aqui uma consistência e uma sustentabilidade de um… uma infraestrutura que tem que ser, tem que estar sempre ao serviço da população [E2, l. 285]

(…) é importante ir, por um lado, ampliando, diversificando, ampliar porque temos que ganhar escala, porque é mesmo assim… quanto mais players tivermos em Ponte de Sor, mais interesse suscita, porque maior complementaridade existe e essa complementaridade existe se nos focarmos na diversidade [E4, l. 543]

Este assunto está direcionado com a clusterização que o Município pretende envolver no seu CA, permitindo aproximar as atividades umas das outras e promover o trabalho em cooperação.

(…) por exemplo, pensando só no aeródromo, que poderíamos ter o aeródromo só com escolas de aviação… não queremos, queremos ter lá empresas a produzir, a fabricar se for caso disso, obviamente, a produzir outros serviços, serviços de manutenção, assistência, por aí fora [serviços que se complementem] [E4, l. 552]

(…) potencialidades de complementaridade entre as empresas que estão no cluster e que podem colaborar e ajudar-se mutuamente, e… e até a contratar serviços entre elas, como é normal [E4, l. 887]

(…) é uma precaução, é prudente do lado do Município, se ao estar a fazer um caminho de atração de investimento, procurar pontes, não é? E procurar a tal diversificação [e complementaridade], *até que depois há aplicações e coisas que podem surgir naturalmente da tal fertilização cruzada dos vários setores* [E4, l. 1574]

Saliente-se que os clusters permitem reunir recursos de forma mais eficiente, as empresas inseridas no mesmo têm vantagens em termos de acesso, custo e qualidade na obtenção de recursos especializados, componentes, máquinas, serviços, mão-de-obra, havendo uma redução dos custos de transação (Marques, 2003, citado por Zurilho, 2014). Sendo assim, é necessário reforçar as complementaridades entre as diversas atividades inseridas no cluster, de forma a criar um ambiente inovador, de maior eficiência, produtivo e de cooperação entre elas com vista ao desenvolvimento de novos produtos, técnicas ou processos (Zurilho, 2014, p. 18).

Mas uma vez feito isso, o verdadeiro elemento diferenciador é de facto, a complementaridade e diversidade de atividades que procuramos atrair, porque é isto que depois torna o ambiente, é isso que torna o ecossistema algo de interessante [E4, l. 1417]

(…) tem mesmo que se pensar em banda larga, as ações têm que ser muito focadas, mas que temos que ter a perceção mais transversal e não só fechada num setor, porque há muita coisa que se ganha de facto em… por esse efeito de multiplicação e de multidisciplinaridade [E4, l. 1735]

Na opinião dos entrevistados, o Município deverá olhar para o futuro sustentável do seu CA, na tentativa de complementar as atividades existentes com as mais valias do território,

nomeadamente, atividades de outros setores que sejam propícias no seu território, como é o caso do turismo, da indústria da cortiça e das energias renováveis, que, certamente, serão uma aposta futura em regiões do interior.

(…) não podemos esquecer que Ponte de Sor tem a componente turística porque o potencial do Alentejo é gigantesco [oportunidade de complementar o turismo com a aeronáutica], *tem Montargil que tem outra diferenciação, mesmo dentro da área turística, como é evidente… os desportos náuticos, enfim, o turismo, a natureza, ligado aos lagos* [E4, l. 1582]

(…) para dar outro exemplo, que já é próprio de Ponte de Sor e que é antigo, a cortiça como material utilizado em ambiente de espaço e ambiente aeronáutico, até houve um projeto na DynAéro com aeronaves com revestimento a cortiça e há, de facto, componentes feitos em cortiça que são usados de facto no espaço [complementaridade entre o setor da cortiça e o setor aeronáutico] [E4, l. 1587]

Porque amanhã podemos ter a BeOn que trabalha nos fotovoltaicos, obviamente, a trabalhar em projetos para aviões com energia solar, por exemplo, e fazer então a tal fertilização entre setores, portanto, a área da energia, que também era evidente, porque a região do Alentejo é a que tem mais sol do país [E4, l. 1628]

- *Proporcionar condições para qualificar a comunidade em diversas áreas* (subcat. E15.3);

O desafio apontado com mais intensidade (UR=32; %8,4) para a sustentabilidade do CAPS está relacionado com a forma como o Município proporcionará condições para qualificar a comunidade em diversas áreas. De facto, não basta tentar *atrair atividade económica* (cat. B7), *mão-de-obra qualificada* (cat. E7), *fixar os seus jovens* (cat. E16) e *atrair e qualificar jovens através da aproximação ao ensino académico* (cat. B9), se nada se fizer em relação à restante comunidade pontessorense. Para que se entenda, não será possível realizar um percurso de desenvolvimento sustentável, se não se olhar para as diversas áreas que compõem uma comunidade. No fundo, o que vale a *criação de condições para fixar atividade económica* (subcat. B7.1), se não se criarem condições para promover a qualidade de vida e o bem-estar da comunidade no que respeita ao ensino, cultura, segurança, habitação, saúde. Assim, o Município deverá estar atento a todo o ambiente indireto que se desenvolve cada vez mais em torno de Ponte de Sor, de forma a antecipar potenciais problemas e falhas latentes que comprometam a atração da tão necessária massa crítica que permitirá a consolidação de um percurso sustentável.

Depois, todo ambiente indireto que isso gera, se tivermos mais pessoas cá é preciso que elas… tenham a resposta de tudo o resto que é indireto [E1, l. 649]

(…) aquilo que para mim é produtivo, não é só aquilo que me dá o dinheiro de imediato, porque quando nós investimos na cultura, nós estamos a investir na educação, nós estamos também a investir a longo prazo, nós estamos a investir em vários níveis, estamos também a investir nas pessoas [E3, l. 319]

Portanto tudo isto, nós temos de olhar em conjunto, sob pena de aquelas pessoas que são a massa crítica necessária e efetivamente imprescindível para o tal desenvolvimento harmonioso não virem e ele não acontece, portanto, a

sustentabilidade do investimento está todo agarrado a outros investimentos que têm que acontecer na Comunidade, sob pena de se perderem [E3, l. 343]

De forma a possibilitar a existência de um ambiente citadino agradável e atrativo, o Município investe de forma a proporcionar melhores condições ao nível da qualidade de vida, nomeadamente, na educação, cultura, desporto, saúde, segurança e habitação.

(...) criar condições também de qualidade de vida para fixar famílias [E1, l. 471]

(...) nós sabemos que já temos escolas de excelência com ensino do inglês e da música a partir dos 3 anos, há muitas coisas onde somos diferenciadores também aí [E1, l. 471]

(…) temos infraestruturas desportivas de excelência, culturalmente também ao nível do nosso… da nossa dimensão temos muito boas respostas [E1, l. 473]

(...) Habitação é preciso perceber que vai… vai ser necessária habitação a médio prazo, a curto/médio prazo mais habitação [E1, l. 479]

Segundo Almeida (2020) são esses investimentos nas diversas áreas que, de forma geral, permitem qualificar a comunidade, sendo também essenciais para a sustentabilidade futura do seu CA, uma vez que a própria cidade, assim como os seus residentes têm de estar preparados para o efeito catalítico que setores críticos como a aeronáutica e o aeroespacial proporcionam, devendo o Município estar preparado para debelar eventuais problemas que surjam com esse impacto.

O impacto negativo é a cidade poder não conseguir acompanhar como… como se verificou nos primeiros tempos, logo a seguir à vinda dos primeiros pilotos, não conseguir acompanhar a resposta, por exemplo, ao nível da habitação, da segurança, das respostas públicas também da saúde, etc… [E1, l. 974]

Alguns entrevistados salientaram que será imprescindível no médio/curto-prazo capacitar a cidade noutras áreas, nomeadamente, a restauração, serviços, comércio, hotelaria/alojamentos, etc., para que o tecido económico local esteja preparado para um exponencial desenvolvimento do CA e para que a possibilidade de *atrair mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta* (cat. E7) seja facilitada.

Portanto, quando pergunta possibilidades é assim, são todo esse tipo de possibilidades, ou seja, eu acho que o grosso está feito agora é ampliar, agora temos que atrair… temos que atrair e para atrair não podemos, não nos podemos centrar só no Aeródromo [E5, l. 1006]

As cidades também se medem pelos hotéis que têm, a Ponte de Sor tem um hotel de 3 estrelas, que está sempre cheio, mesmo em tempo de pandemia [E5, l. 1019]

Dar resposta a este desafio, passará certamente por elaborar uma estratégia que enalteça a qualidade de vida de Ponte de Sor, elencando as distintas condições que oferece nas várias atividades essenciais numa comunidade, fazendo um pouco à semelhança do que foi feito para

o *Aeródromo, a partir de 2013* (cat. B2), ou seja, *promover* a cidade como um excelente local para viver e estabelecer família/residência, com foco na sua qualidade de vida, segurança, desporto, cultura, habitação, saúde, etc… ou até criar *políticas de incentivo para novos habitantes*, à semelhança do que acontece com os *investidores* (subcat. 7.2), de forma a que não seja criada nenhuma dificuldade na sua fixação no território. Se não for antecipada esta problemática, corre-se o risco de falhar na atração de recursos humanos que tão essenciais e imprescindíveis serão para o desenvolvimento sustentável do CAPS e da cidade.

(…) qualidade de vida temos, temos é que dizer às pessoas que temos ainda mais que fazer essa… esse percurso também da promoção agora da cidade, enquanto do Concelho, enquanto zona para viver, enquanto localização para viver, enquanto escolha [E1, l. 847]

Então, temos que criar condições, a cidade tem de criar condições para trazer estas pessoas, tem que se pensar numa estratégia que pode ser de vários níveis, *para que haja atratividade de vir para Ponte de Sor* [E5, l. 1052]

Porque a oferta… a oferta [em termos de qualidade de vida na cidade] *melhorou muito, mas ainda continua a ser uma oferta débil, digamos assim* [E5, l. 1062]

- *Foco na atração de atividades sustentáveis: filtrar e enquadrar manifestos de interesse* (cat. E15.4);

O último desafio no que respeita à sustentabilidade futura do CAPS, evidenciado através das opiniões de 3 entrevistados (UE=3), passa pela atração de atividades sustentáveis, isto é, atividades com um modelo de negócio projetado a longo prazo, que consigam manter a robustez financeira perante qualquer oscilação/crise económica. Apesar de serem as mais exigentes e difíceis de atrair, também são as que oferecem maior segurança e sustentabilidade futura ao projeto aeronáutico pontessorense e à sua comunidade. Este é um fator imprescindível a ter em consideração, pois mais do que acolher todo e qualquer projeto no CAPS, é determinante que se filtrem os manifestos de interesse, verificando se essas atividades trarão sustentabilidade futura, caso contrário poderão inviabilizar e comprometer a *evolução do Concelho como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor* (cat.E2) no médio/longo prazo.

(…) termos que filtrar hoje e com algum rigor, avaliar quais são os manifestos de interesse que permanentemente nos chegam para poder investir no nosso Aeródromo [E2, l. 116]

(…) a escolha de projetos que possam ser diferenciadores para… para a região tem que ser cuidada, porque não podemos cometer erros, porque não temos essa margem [E4, l. 151]

A filtragem de manifestos de interesse parte logo da ponderação dada a cada futura atividade, nomeadamente, se a mesma está alinhada com a estratégia do Município, se será

diferenciadora, acarretando algo de benéfico para a região com a sua fixação, a forma como a mesma poderá *complementar as atividades* (subcat. E15.2) já existentes no CA, ou seja, se será uma mais valia para a região e para a sustentabilidade futura do CAPS.

(…) enquadrar a proposta numa visão do que é que é a oportunidade, o que é que é diferenciador para o Concelho, o que é que podemos fazer ou que ninguém está a fazer e, portanto, é uma oportunidade, *mas sobretudo que seja sustentável* [E4, l. 345]

(…) procurar fazer escolhas de projetos que possamos… nunca temos garantias disto, como é evidente, mas podemos ter pelo menos o conforto de perceber que são projetos que depois são bem entregues, são viáveis, são diferenciadores e que trazem algo para a região [E4, l. 349]

O Município terá de ser coerente nas atividades que tenta atrair e que, posteriormente, manifestarem interesse, com especial atenção para a *seletividade na ocupação de espaços* (cat. E8), evitando a replicação de atividades, isto é, será imprescindível ter em atenção o desafio já abordado *da competitividade e valorização do sucesso das empresas integradas* (cat. E11), uma vez que a atração de atividades similares causa impacto no território, contribuindo para uma maior competitividade, no entanto, a longo prazo, segundo os entrevistados, poderá não ser sustentável.

(…) se replicarmos as atividades, *estamos basicamente a desaproveitar o espaço, digamos assim, porque estamos a trazer empresas que não se complementam* [E4, l. 547]

Se formos lá colocar [no CAPS] *empresas que fazem mais do mesmo a nível nacional, isso só por si não é diferenciador… apesar de ter impacto no território, obviamente, ou seja, se vai para Ponte de Sor mais uma escola de pilotos, do ponto de vista do cluster, em termos de diversificação não houve ganho* [E4, l. 1420]

Sendo assim, será necessário *posicionar* as regiões nas suas áreas de aposta, uma vez que a replicação de atividades retira valor acrescentado, proporcionando quantidade e não qualidade.

(…) umas regiões são especializadas mais na área A, outras na área B, para não haver aquela confusão habitual que muitas vezes se critica no país, que é aparecem cópias de tudo em todo o lado e depois não há valor acrescentado [E4, l. 898]

Ganha-se em quantidade, não se ganha absolutamente nada em valor acrescentado e, portanto, não se caminha na cadeia de valor, daquilo que é o papel das várias empresas e, portanto, devemos ter esse cuidado [E4, l. 902]

Do ponto de vista de afirmação da clusterização, é necessário ter em atenção o ambiente que novas empresas poderão proporcionar no ecossistema do CAPS, de acordo com o seu setor de atividade e com a possibilidade de complementaridade e cooperação entre as atividades. Deste modo, não se perderá o alinhamento estratégico de atração de atividades enquadradas nos setores em causa e o percurso de desenvolvimento será feito de forma sustentável. Tal como refere Rigueiro (2014, p. 5), o capital empresarial auxilia o desenvolvimento, no sentido de focar

as suas atividades na inovação e na competitividade, estimulando uma "mudança sociocultural que estimule a cultura empreendedora como mecanismo de geração de oportunidades de ocupação, elevando os padrões económicos até então observados".

(…) definir qual é o tipo de empresas que depois vai concorrer, e que tipo de negócios vão trazer e que tipo de atividades se vão trazer, essa responsabilidade é nossa e esse foco não se pode perder, porque se começamos a perder o foco, começa a não haver um alinhamento estratégico [E4, l. 883]

(…) a questão da sustentabilidade, é, digamos, o pano de fundo de tudo isto e, de facto, exige uma atenção especial e um alinhamento muito especial àquilo que se quer [E4, l. 889]

- *Repovoamento do interior: fixando jovens pontessorenses e combatendo as assimetrias entre o litoral e o interior* (cat. E16);

A última temática abordada pelos entrevistados, no que respeita aos desafios futuros do Complexo Aeronáutico, foi o repovoamento do interior do país, neste caso de Ponte de Sor, que, segundo todos os sujeitos entrevistados (UE=5), passará pela fixação dos jovens e o combate às assimetrias entre o litoral e o interior.

(…) nós tentamos ao máximo debelar estas assimetrias [entre o litoral e o interior] *e fazer com que Ponte de Sor e o Concelho de Ponte de Sor seja diferente e o motor da região.* [E1, l. 75]

(…) temos uma estratégia muito bem delineada e que assenta na criação de condições para fixar os nossos jovens, para atrair mais população e para criar emprego qualificado, para melhorarmos as condições de vida da população [E1, l. 79]

(…) na realidade do país que nós conhecemos qual é, que tem muitas potencialidades, mas tem grandes assimetrias no país, desde logo a assimetria entre litoral e interior [E4, l. 126]

A aposta por parte das políticas públicas em setores determinantes para a sustentabilidade futura do planeta, caso da aeronáutica e aeroespacial, será benéfica para todo o país, surgindo numa vertente de difusão e partilha de conhecimento por todas as regiões que nelas apostam. Atendendo à presença de empresas do setor em Évora, Beja e Ponte de Sor, isso demonstra que o Alentejo também quer participar, numa tentativa de debelar as assimetrias sentidas entre o litoral e o interior, desígnio que Ponte de Sor persegue através do seu Complexo Aeronáutico.

(…) todos nós hoje nos queixamos e lamentamos dos constrangimentos e das dificuldades do interior do país e todos têm dificuldades, agora também há que dar o nosso contributo para que elas possam ser de alguma forma debeladas e minimizadas [E2, l. 150]

(…) há grandes assimetrias no país e Ponte de Sor está incluída de facto numa zona que tem que trabalhar muito mais do que as outras para fazer acontecer os seus projetos [E4, l. 131]

Através do posicionamento em setores tecnologicamente evoluídos, estas regiões, tradicionalmente envelhecidas e despovoadas, formulam estratégias de *atração de*

investimento externo com base na *inovação e diferenciação* (subcat. B1.3), pois só através destas é possível aumentar a empregabilidade, fixar os seus jovens e, consequentemente, aumentar a sua população, criar riqueza e, no fundo, alcançar um desenvolvimento sustentável que só é possível invertendo a tendência demográfica com a existência de atividades económicas na região (Almeida, 2020).

(…) os nossos jovens continuam a ir embora para fora, para procurar outras oportunidades e… e de que é que vale ter ótimas condições que qualquer dia já não temos gente? Porque as pessoas têm que ir procurar vida para outro lado [E2, l. 239]

Vários territórios do interior procuram combater este desígnio e, felizmente, o paradigma parece estar a mudar, como atestam os exemplos de Sines, Beja, Évora, Pisão, Campo Maior e Ponte de Sor que cada vez mais procuram apostar em projetos diferenciadores que proporcionem uma maior *atração de atividade económica* para os seus territórios e mais *recursos humanos para dar resposta às atividades instaladas*, proporcionando mais oportunidades para os seus munícipes, perseguindo o tão ambicionado desenvolvimento sustentável que poderá permitir equilibrar a balança entre o litoral e o interior.

Temos o caso do Pisão agora, temos o caso da DELTA de Campo Maior, temos o caso da indústria de transformação de cortiça no território… e outros que marcaram, obviamente a diferença para melhor ou pelo menos evitaram, que aquilo que era a tendência de regressão em termos económicos deste território acontecesse [E2, l. 460]

A implementação de programas como o *Invest in Alentejo*, cofinanciados pela Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL), permitem ajudar os municípios das regiões interiores a "dar a conhecer as oportunidades de investimento e de deslocalização de unidades de produção para a região do Alentejo"[104]. Assim, tendo consciência das dificuldades das regiões interiores, Ponte de Sor pretende continuar a apresentar-se como um Município que trabalha em prol do repovoamento do seu território, tendo como foco a fixação de jovens, através da criação de oportunidades que, primeiramente, passarão por *interessá-los pelo setor* (subcat. B9.1), *atraindo universidades com foco no I&D* (subcat. B9.3) e estabelecendo *parcerias protocoladas com empresas e universidades* (subcat. B9.2). Este trabalho possibilitará a criação de garantias de repovoamento da região, com foco para a atração e fixação de jovens qualificados e, consequentemente, mais *capacidade de resposta* (cat. E7).

[104] Lusa. [12/11/2021]. *Cluster aeronáutico e investimento no Alentejo promovidos no Dubai*. https://executivedigest.sapo.pt/cluster-aeronautico-e-investimento-no-alentejo-promovidos-no-dubai/.

(…) nessa perspetiva [de não abandonar o território], *o que eu pedia era que os jovens quando acabam a sua formação académica, ponderassem se havia possibilidades ou não de dar também o contributo à sua comunidade de onde nasceram, cresceram e vivenciam sempre que cá vêm* [E3, l. 472]

(…) que os munícipes tenham mais oportunidades e também se fixem no território, porque isso é muito importante que as novas gerações depois não… não fujam de Ponte de Sor, porque há oportunidades que antes não existiam em Ponte de Sor e que agora existem [E4, l. 374]

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES

O estudo a que nos propusemos teve como finalidade caracterizar a génese e o desenvolvimento do CAPS, evidenciando a origem do Aeródromo Municipal, a forma como Ponte de Sor ingressou no panorama aeronáutico português, delineou o seu percurso estratégico, as oportunidades provindas, bem como esboçar uma visão prospetiva dos desafios que Ponte de Sor e o seu CA poderão ter de enfrentar. A utilização de uma metodologia qualitativa, apoiada em entrevistas semidiretivas, e, por outro lado, uma seleção de atores essenciais na génese e desenvolvimento do CAPS como participantes no estudo, permitiram obter um conjunto rico, extenso e diversificado de informações. Tornaram possível chegar uma compreensão geral e profunda acerca do caso em estudo que não só assegurou a concretização dos objetivos formulados como ultrapassou as questões e expectativas iniciais.

- **GÉNESE DO AERÓDROMO MUNICIPAL DE PONTE DE SOR**. Destacam-se os *principais fatores para o nascimento/localização do Aeródromo*, que permitiram ao Município ingressar no panorama aeronáutico nacional. A presença *da Sede dos Meios Aéreos da Proteção Civil*, resultante da candidatura, por parte do Município, ao *concurso a nível nacional* e a consequente *oportunidade de investimento*, bem como a *primeira escola de aviação* (cat. A4), despoletaram o início do percurso de desenvolvimento do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor e da sua envolvente (CA).

- **ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA/PERCURSO ESTRATÉGICO**. Salientam-se os *investimentos realizados pelo Município*, que permitiram que o mesmo assumisse um *posicionamento* ao nível do *setor aeronáutico*, possibilitando a elaboração de uma estratégia de *atração de atividade económica*, focada na *criação de condições* e *políticas de incentivo* para investidores. A promoção do CAPS surge como consequência dos *objetivos da estratégia de atração*, que culminaram num *projeto de internacionalização*, enquanto a *atração e qualificação dos jovens, através da aproximação ao ensino académico*, surge como consequência da falta de recursos humanos qualificados no território. Sem um *suporte estratégico*, por parte do Município, assente na *proatividade, na atração de investimentos, na antecipação de oportunidades*, na *aposta na diversidade de setores* e na *inovação e diferenciação* seria improvável que o percurso estratégico fosse tão equilibrado e bem-sucedido, capaz de concretizar um modelo de

desenvolvimento, pensado e apto que poderá ser replicado em outras regiões com condições semelhantes.

- OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO DO COMPLEXO AERONÁUTICO DE PONTE DE SOR. São apresentadas por todos os entrevistados *oportunidades para todas as áreas relacionadas com o setor*, proporcionadas pelo desenvolvimento do CAPS, assim como *o impacto das atuais entidades sediadas no Complexo e que contribuem para esse desenvolvimento*. Destacam-se os *movimentos aéreos*, que propiciam a elevada utilização do aeródromo e das suas infraestruturas, mas que só são possíveis devido às *diferenciações infraestruturais*, nomeadamente, ao *nível da qualidade e das condições oferecidas (Pista/iluminação/hangares/segurança/ILS)*, o que contribui para um maior *reconhecimento nacional e internacional* do CAPS. Aumentando a sua visibilidade, favorece o alinhamento entre as oportunidades de negócio criadas e *a estratégia de atração de atividade económica*, assim como o *projeto de internacionalização*. No entanto, tudo isto só é possível devido ao excelente enquadramento entre as oportunidades e a estratégia elaborada pelo Município, possibilitando um desenvolvimento gradual e consistente, aproveitando e antecipando as oportunidades no timing certo, sem colocar em causa o trabalho já concretizado e a sustentabilidade do mesmo, evitando problemas futuros.

- **IMPACTO SOCIOECONÓMICO**. Foi unânime entre os entrevistados que o impacto do Aeródromo de Ponte de Sor na cidade e na região é *vasto e positivo*, sendo evidente o *impacto direto e indireto ao nível do tecido económico local*.

- **VISÃO PROSPETIVA SOBRE OS DESAFIOS DO CAPS**. Na tentativa de traçar alguns desafios que poderão ser essenciais para o Complexo Aeronáutico, apontámos algumas questões que, futuramente, serão relevantes e que, ao serem antecipadas, poderão ajudar o Município, nomeadamente, ao nível das decisões, permitindo uma melhor definição de um percurso de desenvolvimento sustentável. Entre as diversas opiniões dos entrevistados, focadas nas apostas em áreas de negócio até agora inexistentes, destaca-se a *produção da Aeronave ATL 100*, a *manutenção de aeronaves civis e militares e a sua importância*, o que brevemente se

concretizará com a presença da AEROMEC[105] no CAPS e, ainda, a possível *subida na categoria de certificação do LPSO, com o intuito de atrair aviação executiva e carga* para o CA. São, ainda, evidenciadas opiniões, que se enquadram como desafios, concretamente, a *necessidade de atração de mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta às necessidades*, tendo em conta as perspetivas de fixação de novas áreas de negócio em Ponte de Sor, e a *seletividade na ocupação de espaços no LPSO e expansão do CAPS*. No entanto, todo este ecossistema aeronáutico que evolui na cidade alentejana só será *sustentável*, no longo prazo, se forem dados os passos certos e criteriosos, nomeadamente, no que respeita à *consolidação das atividades* atualmente em curso, sendo que as atividades atuais e futuras deverão ser *complementares*. O Município deverá continuar a *proporcionar condições para qualificar a comunidade em diversas áreas*, conforme a exigência dos setores de aposta e não se deve perder o foco na *atração de atividades sustentáveis*, sendo imperativo *filtrar e enquadrar os manifestos de interesse*. Ao cumprir estas premissas, Ponte de Sor e o seu Complexo Aeronáutico, estarão mais perto de atingir um patamar sustentável, permitindo ao Município não desperdiçar o seu alinhamento e suporte estratégico, correndo menos riscos perante possíveis perturbações económicas ou de outra estirpe, como a situação pandémica que vivemos atualmente ou a que aconteceu em 1919.

Na tentativa de dar continuidade ao trabalho realizado, tendo como foco constante as estratégias de *atração de atividade económica* e *atração e qualificação de jovens*, o Município apostou na construção de uma *torre de informação* que, entre as diversas potencialidades, permitirá seduzir mais entidades para o CA, e na edificação de um novo *Centro Empresarial e Tecnológico (ex-DELPHI)*, que permitirá alargar a oferta de acolhimento empresarial a novos investidores e acolherá um centro de formação profissional (financiado em 1.5 milhões de euros pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional)[106] ajustado à necessidade de mão-de-obra da região com o intuito de "alimentar" o cluster em ascensão e possibilitar uma maior robustez,

[105] MPS in Linkedin. [2021]. *Aeromec junta-se ao cluster aeronáutico de Ponte de Sor*. https://www.linkedin.com/posts/pontedesor_pontedesor-investimento-aerodromomunicipal-activity-6882288101935329280-dJPT/.

[106] Lusa. [17/01/2022]. *IEFP investe mais de 1,5ME para formação industrial e aeronáutica em Ponte de Sor*. https://www.sapo.pt/noticias/economia/iefp-investe-mais-de-1-5me-para-formacao_61e5a28f1d8fdc57d1526ece?utm_source=whatsapp_sharebutton&utm_medium=social&utm_campaign=social_sharebutton.

no que respeita à qualificação de recursos humanos que serão indispensáveis para potenciar a economia e o tecido empresarial de Ponte de Sor e da região.

No entanto, para que *Concelho evolua como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor*, o Município não deverá abrir mão do seu *projeto de internacionalização*, procurando consubstanciar a sua *afirmação no panorama internacional*. Assim, Ponte de Sor estará mais perto de repovoar a sua região*, fixando jovens pontessorenses, mostrando que é possível combater as assimetrias entre o litoral e o interior do país*, evidenciando que a região Alentejo também tem um peso vital no panorama nacional.

No que toca a futuros investimentos, é possível constatar que Ponte de Sor terá capacidade para absorver e gerir da melhor forma os fundos estruturais europeus do Programa Portugal 20 30[107], com vista ao desenvolvimento da região e do seu CA, contando com o apoio do país e das entidades reguladoras dos setores em questão. A forma como irá aproveitar esses fundos permitirá encaminhar para Ponte de Sor importantes e inovadoras atividades económicas deste ramo, com forte impacto na criação de emprego qualificado e potenciando sinergias e complementaridades em rede na Região Alentejo. Perante esta realidade, o Município terá a responsabilidade de olhar para as várias atividades inseridas na sua região e, de forma transversal, ver as suas potencialidades, recorrendo ao seu suporte estratégico, baseado na proatividade, na diversificação de setores, na inovação e diferenciação. Desta forma, Ponte de Sor e o seu CA estarão mais próximos de delinear um futuro sustentável, valorizando as suas valências, que passará por um trabalho contínuo de afirmação internacional, trazendo, consequentemente, maior confiança, ambição e segurança na busca de novos investimentos e recursos humanos.

É imperativo dar continuidade ao trabalho já concretizado, relativamente ao desenvolvimento do CA, com o objetivo da criação de riqueza, mais emprego, melhor qualidade de vida (saúde, segurança, educação, habitação, economia, direitos sociais, oportunidades diversificadas, …) e maior desenvolvimento do território, para que este concelho se torne atrativo a todos os níveis. Na verdade, sem pessoas será impossível impulsionar e sustentar projetos. Neste sentido, é

[107] As prioridades do Programa Portugal 2030 assentam em 8 eixos estratégicos, nos quais Ponte de Sor e o seu CA se enquadram. Governo de Portugal. [2019]. *Portugal 2030*. https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/portugal-2030.aspx.

determinante dar continuidade à estratégia de aproximação aos institutos de Ensino Superior, complementada com mais oferta formativa por parte do Agrupamento de Escolas de Ponte de Sor, nomeadamente, ao nível dos cursos profissionais vocacionados para áreas, onde serão imprescindíveis recursos humanos num futuro próximo, até que se atinja um patamar de massa crítica autossustentada. Este será um passo determinante para qualificar os jovens que, através de protocolos articulados entre as instituições de ensino e as empresas, lhes possibilitará ingressar no mercado de trabalho, o que será, não só favorável às empresas, pois terão recursos humanos qualificados, mas também à região, visto que, ao criar oportunidades para os jovens se fixarem, estará a combater a problemática do despovoamento do interior, procurando equilibrar a balança entre a velocidade de desenvolvimento da região litoral vs interior.

O Município de Ponte de Sor deverá, então, continuar a dotar a sua cidade de argumentos competitivos com vista à atração de investimentos e empresas que aprofundem a clusterização e a internacionalização da região no panorama aeronáutico, não esquecendo que todo o processo de desenvolvimento do seu Complexo Aeronáutico precisará ser avaliado, pensado e preparado de forma criteriosa, a fim de assegurar a sua sustentabilidade futura.

Certamente, o MPS irá continuar a adotar uma posição audaz e ambiciosa, segura das diferenciações do seu território e do seu CA, no que respeita à atração de investimento externo nacional e internacional, a aposta em infraestruturas, angariação de empresas do setor AED e de recursos humanos, mantendo o foco no percurso estratégico elaborado para fazer do seu projeto aeronáutico, uma referência de desenvolvimento, de criação de riqueza e de emprego, a partir do interior do país, contribuindo para que a região Alentejo se afirme como uma referência em Portugal e no mundo. Com o auxílio dos diversos parceiros, o MPS continuará a provar que um projeto destas dimensões não é menos relevante por estar no interior do país, sendo um caso raro no Alentejo.

Ponte de Sor valorizou o seu território e os seus recursos, pensou, delineou e planeou criteriosamente um percurso estratégico, aliou-se a parceiros dispostos a contribuir e a trabalhar em rede, de forma a auxiliar esse percurso (CCDR, empresas, instituições de ensino superior, organismos estatais), tornando-se também eles intervenientes da estratégia do Município, catapultando mais valor, conhecimento e pessoas para a região, o que transformou a realidade da cidade e do seu CA. Se não se perder o foco, no que respeita à sustentabilidade,

nomeadamente, ao nível da criação de condições para a fixação de empresas, de recursos humanos e da mobilização de jovens atraídos pela tecnologia e inovação induzida pelo setor aeronáutico e aeroespacial, o futuro irá mostrar que o percurso de desenvolvimento do CAPS conduzirá a que Ponte de Sor seja reconhecida como a Capital da Aeronáutica, no interior de Portugal, tal como já foi vaticinado pela Ministra da Coesão Territorial, Ana Abrunhosa, in PAS 2021: "Hoje é uma referência e um exemplo do que temos de fazer nos territórios do interior (…) Ponte de Sor ensina-nos que o maior do sucesso é possível, mesmo nos territórios mais distantes dos grandes centros urbanos (…) é um exemplo que prova que o interior não está condenado ao fatalismo"

Limitações do estudo

A primeira limitação do presente estudo resulta da abordagem adotada, qualitativa, que impede a generalização dos resultados, uma vez que o estudo em causa decorre num contexto único e real, o que não permite afirmar que as opções estratégicas e o modelo de desenvolvimento adotado pelo MPS tenham as mesmas repercussões que teve no CAPS, quando comparadas a outras regiões, pois dependerá sempre do contexto. No entanto, é relevante sugerir que esta estratégia poderá ser vista como uma referência/exemplo, mesmo que aplicada em outros setores, pois contribuirá para o seu desenvolvimento, desde que adotem um papel proativo e inovador. Ainda assim é necessário ter em conta as diferentes realidades e setores de aposta de cada região, para que de alguma forma se consigam assumir como relevantes no panorama nacional, naquilo em que se diferenciem.

Importa, ainda, referir que a complexidade da análise de conteúdo levada a cabo revelou algumas dificuldades ao investigador, uma vez que é sempre difícil analisar opiniões, sobretudo quando os envolvidos baseiam os seus juízos em memórias onde estiveram envolvidos, valorizando o seu próprio papel. A extensão do guião da entrevista colocou o investigador numa posição difícil, obrigando-o a filtrar muita informação pertinente proveniente das longas respostas dos participantes, sem fugir à concretização dos objetivos. Todavia, o material reunido foi extremamente rico e diversificado, permitindo desenvolver e aprofundar as nossas reflexões e chegar a resultados mais robustos.

Principais contributos do trabalho

Na ótica do investigador este estudo proporciona os seguintes contributos:

- Realçar o desenvolvimento de Ponte de Sor, assim como a forma como a região conseguiu ingressar no panorama nacional ao nível dos setores AED, enquadrando a sua estratégia de desenvolvimento local com a Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (ENEI). Um desafio que parecia distante, mas que, devido a um suporte estratégico bem definido e trabalhado em rede com os seus parceiros, permitiu traçar um percurso estratégico pensado e antecipado por parte do MPS, possibilitando colocar a cidade e o seu Complexo Aeronáutico em patamares de reconhecimento nacional e internacional, distintos em relação a territórios semelhantes;

- Expor a estratégia desenvolvida pelo Executivo Municipal de Ponte de Sor relativamente à atração de atividade económica e de recursos humanos e apresentar os fatores de localização que permitiram a Ponte de Sor dar continuidade ao seu percurso estratégico;

- Dar a conhecer o passado, o presente, os desafios que se avizinham e as potencialidades de um território para muitos desconhecido;

- Apresentar as oportunidades de negócio que o CAPS oferece atualmente, bem como o seu impacto socioeconómico, com as devidas consequências no desenvolvimento do CA;

- Abordar a estratégia desenvolvida pelo Executivo Municipal de Ponte de Sor que, aliada à sua localização e às atividades económicas do setor aeronáutico já fixadas, permitem traçar uma visão prospetiva dos desafios que o CAPS poderá enfrentar;

- Inspirar os territórios do interior a adotar uma posição empreendedora e dinâmica, principalmente, no que toca a arriscar em setores altamente competitivos, tal como fez Ponte de Sor, em busca da diferenciação da sua região, para que dessa forma consigam também desenvolver estratégias que permitam debelar problemas como o despovoamento do interior do país e a falta de recursos humanos qualificados. Embora, todos os territórios do interior tenham dificuldades acrescidas, quando comparados aos grandes centros urbanos, nunca deverão deixar de ambicionar o seu desenvolvimento, apostando nos seus setores de eleição, provocando o consequente efeito de arrastamento económico e social que permite dinamizar as suas regiões.

Sugestões para estudos futuros

Atendendo a uma subida de certificação do LPSO, com a consequente possibilidade de aqui se estabelecer um centro de transporte aéreo não regular, orientado para a aviação privada/executiva, seria pertinente avaliar, em termos de custos, se seria benéfico a longo-prazo ter a presença de passageiros no CAPS, uma vez que isso implicaria um efeito catalítico para a região, criando riqueza e desenvolvimento para o território, o captaria mais investimento interno e externo.

Sugerimos, ainda, um estudo focado na estratégia de clusterização de Ponte de Sor, pois embora a temática tenha sido abordada na presente investigação, o seu aprofundamento no futuro poderá ser benéfico. Isto é, quando Ponte de Sor assumir, efetivamente, um papel de Cluster, algo que poderá tornar-se uma realidade a médio/longo prazo, com a presença de um grande fabricante de aeronaves a nível mundial e outras empresas do ramo aeronáutico e aeroespacial, especializando-se na indústria destes setores.

Como última sugestão, apresentamos o estudo do Portugal Air Summit, um evento único que reúne as personalidades mais relevantes da indústria aeronáutica e aeroespacial, infraestruturas e serviços, para debaterem e analisarem o futuro dos setores da aviação tripulada e não tripulada. Tendo surgido em 2017, assume-se como a maior cimeira no setor aeronáutico, defesa e espaço da Península Ibérica, tendo já um lugar reconhecido no panorama aeronáutico português, com ampla projeção internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, M. A. (2020). *The use of rural areas in Portugal: Historical perspective and the new trends*. Article in Revista Galega de Economía. DOI: http://dx.doi.org/10.15304/rge.29.2.6750

Almeida, P. A. P. (1997). *Factores de localização das empresas situadas entre Douro e Tejo*, dissertação de mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, Faculdade Técnica de Lisboa, Universidade de Lisboa.

Amado, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Autoridade Nacional da Aviação Civil. (2015). *Glossário oficial da Autoridade Nacional de Aviação Civil*. Lisboa: ANAC.

Aerospace and Defense Industries Association of Europe. (2020). *Facts & Figures*. https://www.asd-europe.org/facts-figures.

Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. (2.ªed.). Lisboa: Pactor.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação. Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Carvalho, L. (2000). *Políticas de desenvolvimento em regiões desfavorecidas: o caso de Portalegre*, dissertação de mestrado em Geografia, Desenvolvimento Regional e Local, Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa.

Chorincas, J., & Salvador, R. (2006) *Potencialidades de desenvolvimento do sector aeronáutico em Portugal*. Centro de Estudos de Geografia e Planeamento Regional Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

Coutinho, C. P. (2008). *A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: Questões relativas à fidelidade e validade*. Educação Unisinos.

Ferreira, L. M. G. R. (2013). *Aeródromos do Continente: Metodologia de análise de descritores para o seu planeamento,* dissertação de mestrado em Engenharia Civil na Área de Especialização de Vias de Comunicação e Transportes, ISEL, Universidade de Lisboa.

Filho, J. do. A. (2009). *A endogeneização no desenvolvimento económico regional e local. Planejamento e políticas públicas*. Disponível em https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/78 [consult. 7 de abril de 2021].

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidata.

Gauthier, B. (2003). *Investigação Social: da problemática à colheita de dados.* (3.ªed.). Loures: Lusiciência.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O Inquérito. Teoria e prática*. (4.ªed.). Oeiras: Celta editora.

IATA (2021). *Prejuízo na indústria de aviação segue em 2021*. PRESS RELEASE No. 95. Disponível em https://www.iata.org/contentassets/98e73eed8f0642089447f885fbe06e3b/2020-11-24-01-pt.pdf [Consult. 14 de novembro de 2021].

Instituto de Meteorologia. (2010). *Manual 01: Prestação de serviços meteorológicos à navegação aérea internacional*. (2.ª ed.). Lisboa. Disponível em https://www.ipma.pt/export/sites/ipma/bin/docs/organizacionais/amna/manual_02_PSNAI_vs01.pdf [Consult. 7 de outubro de 2021].

Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Anuário estatístico da região alentejo 2018, Estimativas provisórias anuais da população residente*. Lisboa.

Krippendorff, K. (2013). *Content analysis. An introduction to its methodology*. (3.ªed.). London: Sage Publications, Inc.

Lima, J. Á. de. (2013). *Por uma análise de conteúdo mais fiável.* Revista Portuguesa de Pedagogia. Lisboa, 7-29.

Ministério da Administração Interna. (2014). *Decreto-Lei n. º8/2014*, Diário da República, Série l, N.º 12, 8 de janeiro de 2014, p. 389-391. Portugal.

Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. (2010). *Decreto-Lei n.º 55/2010*, Diário da República, Série I de 31 de maio de 2010, p. 1856 -1877. Portugal.

Moreira, M. C. (2019). *Case study – Local governments as enablers of the aviation workforce: A case in Portugal* in *engaging the next generation of aviation professionals.* Abingdon: Editor Routledge. Disponível em https://books.google.pt/books?id=V1PODwAAQBAJ&lpg=PT20&dq=case%20study%20ponte%20de%20sor&lr&hl=pt-PT&pg=PT20#v=onepage&q&f=false [Consult. 17 maio de 2021].

Município de Ponte de Sor. (1919-1926). *Livro de atas das sessões da Câmara Municipal de Ponte de Sor*. AHMPS

Município de Ponte de Sor. (2004). *Plano diretor municipal*, Diário da República, Iª Série-B, N.º 262, 8 de novembro de 2004, p. 6625. Portugal.

Município de Ponte de Sor. (2014a). *Plano municipal de defesa da floresta contra incêndios 2015-2019*. Ponte de Sor: Gabinete Técnico Florestal do MPS.

Município de Ponte de Sor. (2019a). *Relatório anual de atividades do aeródromo,* Ponte de Sor.

Município de Ponte de Sor. (2019b). *Manual do aeródromo municipal de Ponte de Sor*. Ponte de Sor.

Município de Ponte de Sor. (2020). *Relatório anual de atividades do aeródromo*. Ponte de Sor.

Município de Ponte de Sor. (2020a). *Regulamento do aeródromo municipal de Ponte de Sor: condições de acesso, regras de funcionamento e de exploração*. Ponte de Sor.

Município de Ponte de Sor. (2021). *Aviso n.º 4551/2021*, Diário da República n.º 49/2021, Série II de 2021-03-11, p. 280 – 293. Portugal.

NAV Portugal. (2021). *Manual VFR LPSO*. Disponível em https://www.nav.pt/ais/vfr-manual/aerodromos [consult. 5 dez. 2021].

Nevado, P. P. (2009). *Estudo de casos: um curso de acção na investigação em Gestão*. In Working paper N.1. Lisboa: ISEG.

Neves, A. & Marques, R. J. (2017). *O Aeródromo Municipal de Ponte de Sor como motor de desenvolvimento local/regional*. In XI Congresso da Geografia Portuguesa, As dimensões e a responsabilidade Social da Geografia, Livro de Atas. Porto, 9-11 novembro 2017 (pp. 377-380). Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Associação Portuguesa de Geógrafos.

Oliveira Neves, A. (Coord.). (2017). *Avaliação de resultados e impacto do investimento realizado no Aeródromo Municipal de Ponte de Sor*. Lisboa: Gabinete Oliveira das Neves.

Oliveira, Gilson de. (2002). *Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento*, Rev. da FAE – Business School, v. 5, n. 2, 37- 48.

Pintão, M. M. A. (2010). *As potencialidades do sector aeronáutico e o seu contributo para o desenvolvimento local. O caso de Ponte de Sor*, dissertação de mestrado em Cultura e Formação Autárquica, Departamento de História, Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa.

Porter, M. (1994). *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. (2.ª ed). Lisboa: Fórum para a Competitividade, p. 269.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências socias*. Lisboa: Gradiva.

Ribeiro, O., Lautensach, H. & Daveau, S. (1989). *Geografia de Portugal*. Lisboa: Sá da Costa.

Rigueiro, I. C. (2014). *Desenvolvimento local sustentável: Uma abordagem à sustentabilidade dos projetos de empreendedorismo social*, dissertação de mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação, Universidade de Coimbra.

Sousa, A. B. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Vala, J. (1986). *A análise de conteúdo*. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, Metodologia das ciências sociais (pp. 101-128). Porto: Afrontamento.

Yin, Robert K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2.ªed.). Porto Alegre: Bookman.

Zorrinho, J.F.V.M. (2014). *Análise do contexto para a criação de um cluster aeronáutico na região de Évora*, dissertação de mestrado em economia internacional e estudos europeus, ISEG, Universidade de Lisboa.

Jornais e panfletos consultados:

Jornal "O Século", nº709, 1919.

Jornal Ecos do Sor, maio 2007.

Jornal A Ponte, março de 2001a.

Jornal A Ponte, dezembro 2001b.

País Positivo Ed. Nº144, 2021.

Panfleto Aerospace Hotspot Ponte de Sor, 2020.

ANEXOS

ANEXO 1 - GUIÃO DA ENTREVISTA

BLOCOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÓPICOS/EXEMPLOS DE PERGUNTAS	OBSERVAÇÕES
Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	- Legitimar a necessidade da entrevista; -Valorizar o contributo do entrevistado, agradecendo a sua colaboração e realçar que é vital para a elaboração do trabalho; -Estabelecer empatia entre ambas as partes e motivar o entrevistado; -Informar quais são os objetivos do estudo, assim como o que se pretende alcançar; - Assegurar o anonimato da entrevista e a confidencialidade das informações.	• Informar sobre o tema e objetivos do estudo: estudar a génese do CAPS e de que forma a estratégia, desenvolvida pelo(s) executivo(s) municipal(is), os fatores de localização e de atração de atividades económicas inseridas no setor aeronáutico contribuíram para o seu desenvolvimento. • Agradecer a colaboração do entrevistado e explicar o motivo do seu contributo ser tão importante para o êxito do trabalho. • Assegurar a confidencialidade dos dados recolhidos na entrevista, que serão apenas usados para fins académicos, e o anonimato do entrevistado. • Garantir uma versão digital do trabalho final. • Pedir autorização para gravar a entrevista.	• Tempo médio previsto: 5 minutos. • Explicar os objetivos da entrevista de um modo breve, geral, claro e empático. • Esclarecer todas as questões/dúvidas do entrevistado, seguindo os mesmos critérios. • Proporcionar um ambiente descontraído, reforçando a ideia de que se trata de uma entrevista simples, com o objetivo de obter dados com base na experiência e na opinião do entrevistado, sem qualquer intenção de criticar ou de avaliar o trabalho do mesmo. • Disponibilizar a partilha da gravação áudio no final da entrevista.
Caracterização dos entrevistados	- Ficar a conhecer melhor o entrevistado, através da obtenção de diversos dados biográficos.	Só para o conhecer um pouco melhor, vou começar por lhe perguntar alguns dados pessoais, se não se importar… • Qual é a sua formação base? Depois de se formar começou logo a trabalhar nesta área? Como foi? Conte-me um pouco sobre o seu percurso… • Antes das atuais funções, desempenhou outras nesta [dizer o nome da organização]? • Atualmente, é…[funções atuais]. Como é ser…[funções atuais] nesta…[nome da organização]?	• Tempo médio previsto: 5 minutos • O objetivo deste bloco é conhecer o entrevistado e ir criando um clima mais descontraído.

1. Génese do Aeródromo de Ponte de Sor	1.1. Conhecer os motivos que estiveram na origem da criação do Aeródromo de Ponte de Sor 1.2. Compreender o papel desempenhado pelo entrevistado na génese do LPSO e no desenvolvimento do CAPS	Agora, entrando diretamente no assunto que nos traz aqui: • Como e porque surgiu a ideia de criar um aeródromo, no interior do país? • Na sua opinião, quais foram os principais fatores para a criação de um aeródromo em Ponte de Sor? • E qual o seu papel na criação e desenvolvimento do CAPS?	• Tempo médio previsto: 15 a 20 minutos. • Pedir para concretizar com exemplos. • Apesar da necessidade de cobrir os vários tópicos de um modo preciso e rigoroso, deixar a conversa fluir, evitando demasiadas questões diretas e interrupções. → Potencialidades do território: orografia, economia, social, meteorologia… → Contributos: Tarefas /atividades desempenhadas por cada entrevistado na criação / desenvolvimento do CAPS

2. Vetores que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor	2.1 Identificar a Estratégia de Desenvolvimento implementada pelo Executivo Municipal, desde a origem do CAPS até à atualidade. 2.2. Determinar a Estratégia de Atração adotada pelo Executivo Municipal para a fixação de empresas do setor aeronáutico e aeroespacial no CAPS	• Como foi implementada a Estratégia de Desenvolvimento do CAPS, ao longo destes 15 anos? • Quais os vetores que tiveram maior influência no seu desenvolvimento? Porquê? • Pensando agora no futuro do CAPS: que estratégias pensam vir a implementar ou a dar continuidade para atrair investimento? • Com base na sua experiência profissional e tendo em conta o que é o hoje o CAPS, considera que a estratégia de desenvolvimento e de atração implementadas foram as mais corretas? Se pudesse voltar atrás no tempo, o que teriam feito de forma diferente? Porquê? • Há outros intervenientes no processo que contribuem para o maior ou menor sucesso das estratégias delineadas? Quais? Porquê e de que forma?	• Tempo médio previsto: 20 a 25 minutos. • Pedir para concretizar com exemplos. • Concretizar temporalmente: *antes*, *durante* e *após* as decisões estratégicas importantes. → Caso a resposta do entrevistado seja negativa, dever-se-á questionar "o que alteraria e como…" → Estado, União Europeia, s*takeholders*,…
3. Oportunidades de negócio do CAPS	3.1 Identificar as oportunidades de negócio existentes no CAPS determinantes para o seu desenvolvimento.	• Tendo em conta as estratégias de crescimento e desenvolvimento para o CAPS, quais são as oportunidades de negócio que o mesmo oferece?	• Tempo previsto: 20 a 25 minutos • Se existirem, pedir para consultar documentos que comprovem o que está a ser dito.

	3.2 Compreender o impacto que as movimentações aéreas das escolas de voo e das operações da Proteção Civil, assim como as restantes entidades, tiveram no desenvolvimento do CAPS. 3.3 Determinar as mais valias e diferenciações do CAPS para que seja cada vez mais (re)conhecido/procurado a nível nacional e internacional.	• Qual é o impacto das movimentações aéreas (escolas de voo), das operações da Proteção Civil, assim como das restantes entidades aí sediadas, no desenvolvimento do CAPS? • Quais as mais valias e diferenciações do CAPS que o favoreçam a nível nacional e internacional? • A estratégia de desenvolvimento apenas visa atrair entidades do setor aeronáutico e aeroespacial ou a introdução de novos nichos poderiam ser uma mais-valia?	• Apesar da necessidade de cobrir os vários tópicos de um modo preciso e rigoroso, é importante deixar a conversa fluir.
4. Analisar o impacto a nível económico e social que CAPS tem na cidade/região	4.1 Reconhecer o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade/região.	• Como é que se concretiza o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade de Ponte de Sor e para o nosso distrito?	• Tempo previsto: 10 a 15 minutos • Pedir para ilustrar com situações concretas e com documentos se for necessário. → Não esquecer que este tipo de investimentos são realizados com um retorno esperado no longo prazo.
5. Visão prospetiva sobre as perspetivas de crescimento do CAPS	5.1 Projetar os desafios que o CAPS poderá ter de enfrentar, atendendo a um possível crescimento exponencial da sua infraestrutura aeronáutica. 5.2 Perspetivar o crescimento do CAPS.	• Numa perspetiva pessoal, futuramente, quais serão os principais desafios para o CAPS? • Prevê algum impacto negativo, face a um crescimento catalítico desta infraestrutura, para a cidade de Ponte de Sor? • Como perspetiva, no futuro, o crescimento/desenvolvimento do CAPS?	• Tempo previsto: 15 a 20 minutos. • No final da entrevista, declarar disponibilidade para responder a quaisquer dúvidas do entrevistado, e agradecer a participação do mesmo na entrevista. → Falta de mão de obra qualificada, encarecimento do mercado habitacional…

Encerramento da entrevista	- Agradecer disponibilidade e colaboração. - Proporcionar oportunidade para completar o que disse atrás. -Disponibilizar resultados do estudo, uma vez terminado; - Adiantar o convite para a apresentação final do estudo.	• Considera que há algum aspeto pertinente, relativo à *Génese e Desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor*, que não tenha sido abordado ou que queira aprofundar mais?	• Tempo previsto: 5 a 10 minutos. • No final da entrevista, declarar disponibilidade para responder a quaisquer dúvidas do entrevistado e agradecer a sua colaboração.

ANEXO 2 – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA RECOLHA DE DADOS AO MUNICÍPIO DE PONTE DE SOR

Excelentíssimo Senhor

Presidente do Município de Ponte de Sor

Eng.º Hugo Pereira Hilário

Lisboa, 26 de fevereiro de 2021

ASSUNTO: Pedido de autorização para recolha de dados, no âmbito de um trabalho final de mestrado.

O meu nome é Sérgio Bettencourt Martins, sou aluno do 2º ano do Mestrado em Operações de Transporte Aéreo, no Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa (ISEC).

Estou a desenvolver, sob a orientação do Prof. Eurico de Brito, um estudo sobre a Génese e Desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor. Neste contexto, venho solicitar autorização para:

- Entrevistar elementos do Executivo Municipal de Ponte de Sor (o XXX; o vereador com o pelouro do Aeródromo Municipal, XXX) e um dos profissionais que integra a equipa de gestão do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor (XXX);

- Consultar fontes documentais relacionadas com o LPSO, nomeadamente, relatórios, atas das reuniões da Câmara Municipal, correspondência entre a Câmara Municipal e diversas entidades públicas e privadas, publicações periódicas da imprensa local e regional que assinalem os principais marcos da aeronáutica local.

Fica garantido desde já o anonimato das pessoas entrevistadas e o uso estritamente académico de toda a informação reunida. Encontro-me naturalmente disponível para prestar todos os esclarecimentos V. Exª. considere necessários.

Antecipadamente grato, com os melhores cumprimentos,

O aluno,

_____

(Sérgio Bettencourt Martins)

ANEXO 3 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 1 - Código TE1

Data: 17 de maio 2021

Local: Câmara Municipal de Ponte de Sor

Hora de início: 10:30h

Hora do fim: 11:55h

Tempo de gravação: 85 minutos

DESENVOLVIMENTO DA ENTREVISTA

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS – Entrevistador - Bom dia XXX. Só para o conhecer um pouco melhor, vou começar por lhe perguntar alguns dados pessoais, se não se importa. Qual é a sua formação base? Depois de se formar começou logo a trabalhar nesta área? Como foi? Conte-me um pouco sobre o seu percurso…

TE1 - Entrevistado - Bom dia, Sérgio. Obrigado pela oportunidade e parabéns pela escolha da tua… do teu tema para… para esta… para este teu desafio académico, e espero que… que seja o início do um percurso bonito profissionalmente. Olha então é assim… A minha formação de base é Engenharia Civil, eu estudei no Instituto Superior Técnico, assim que me formei, comecei a trabalhar no setor da construção civil, ou seja, enquanto fiz direção de obra… entrei numa construtora de âmbito nacional, que tinha obras no país inteiro, comecei por trabalhar em Lisboa, depois fui para o Algarve durante 2 anos, onde estavam umas empreitadas que essa empresa tinha. E depois tive noutras localizações, sempre dentro do país, nunca saí do país na altura, era uma altura em que a construção, até atravessou uma certa, uma certa crise. Havia alguns colegas a irem para outros produtos para outros países, mas não foi o meu caso. E depois, a certa altura desse percurso, eu sempre tive uma ligação muito forte, ainda que estivesse a trabalhar um pouco por todo o país e tinha a minha residência que continuava estabelecida em Ponte de Sor e tinha**…** sempre tive uma ligação muito forte a esta Terra, a minha Terra de nascença é de onde eu sou natural e sempre… sempre participei do ponto de vista social em várias atividades o que me que me deu aqui uma… um nível de conhecimento generalizado da atividade cultural desportiva da cidade. Desde muito novo participei em várias, em várias agremiações ou clubes, que desenvolviam esse tipo de atividades e isso tudo fez com que eu continuasse muito ligado a Ponte de Sor. Ah! … Entretanto, surgiu uma oportunidade ou um convite por parte do atual Presidente, o engenheiro XXX, para integrar a equipa dele, ah… que iria concorrer às eleições autárquicas de 2013. Eu ponderei bastante, mas na altura achei que podia ser uma oportunidade de dar um contributo à minha, a minha Terra e aceitei, aceitei esse desafio antes ainda fui convidado para ser adjunto do Presidente do Município, em 2012, e as eleições foram em 2013, ou seja, em dezembro de 2012, eu entrei

ah… passados cerca de 6/7 anos na construção civil. Entrei no… no, no meio autárquico, digamos assim, por via desse convite, na altura ainda do anterior presidente da Câmara, para ser adjunto do Presidente. No fundo, foi um pequeno estágio para aquilo que viria a ser depois ah… ah… minha atividade enquanto vereador, uma vez que nas eleições seguintes, em 2013, o… o…. Executivo proposto, aliás, a equipa ah… proposta ganhou as eleições. O engenheiro XXX é eleito Presidente do Município, e… e eu entro enquanto vereador, sou eleito enquanto vereador. Nessa altura, desde logo e agora passando se calhar um bocadinho, como é que eu chego a esta… Desde logo me foram atribuídos alguns pelouros relacionados com a minha atividade profissional, nomeadamente, as obras municipais, era… era… de caras, era a minha atividade, ah… e entre, entre outros, o desporto, o ambiente, na altura tinha o turismo, olha…

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS - Atualmente, é… [funções atuais]. Como é ser XXX [funções atuais] na Câmara Municipal de X [nome da organização]?

TE1 - Olha é, é um desafio muito, muito interessante, muito importante, traz muitas responsabilidades. Sobretudo numa Câmara como ou num Município como este, ah... que... que vive constantes desafios e que se desafia todos os dias. Só para dizer que o pelouro do Aeródromo Municipal foi formado, foi criado só na última ah…, ah na última…, na última…, no último executivo, ou seja, antes do último Executivo. Antes das últimas eleições, não existia este pelouro do Aeródromo Municipal e, apesar de tudo, a responsabilidade já era minha, porque estava de baixo, entre aspas, das obras ah… municipais. O Aeródromo Municipal era considerado uma parte das obras municipais, entretanto, pelo seu crescimento, pela sua importância, pela sua… pelo seu reconhecimento que teve, foi criado o pelouro e foi-me atribuído esse pelouro, o Aeródromo Municipal. E, portanto, voltando à pergunta de facto é… é… é um é uma posição de grande responsabilidade, porque este Município é um Município que, constantemente, tenta ah…, no fundo, ah… ser diferente e ser diferenciador. Nós olhamos para o nosso território, para território com… com muita… como um território de oportunidades, ao contrário do que se calhar… a maioria pensa e, muitas vezes, nós percebemos que Portugal tem duas velocidades: tem a velocidade do litoral, dos grandes centros urbanos e tem o interior cada vez mais desertificado e… e esquecido, mas nós queremos ser um motor contra esse desígnio que parece fadado… o que parece fadado aqui o interior do país. E olhamos para o nosso território como território de oportunidades e, por isso, tem sido muito desafiante, nós tentarmos ao máximo debelar estas assimetrias e fazer com que Ponte de Sor e o concelho de Ponte de Sor seja diferente e o motor da região. Aí, por isso, tem sido muito desafiante, dá muito trabalho porque nós a queremos muito chegar a

todo o lado entre aspas, queremos fazer muita coisa, temos muitos desafios, temos muitas obras, temos muitas… muitos projetos em carteira, em mente para o futuro. Temos uma estratégia muito bem delineada e que assenta na criação de condições para fixar os nossos jovens, para atrair mais população e para criar emprego qualificado para melhorarmos as condições de vida da população. E isso só se faz com muito trabalho. E, então, olha, tem sido um desafio enorme, muito trabalhoso, mas…, mas muito ao mesmo tempo, tem… tem sido… digamos que... tem sido benéfico no sentido de que nós temos sido bem-sucedidos. Parece-me, pelo menos a minha análise é essa é não é idónea, é verdade, mas é, mas a análise que faço é que temos sido bem-sucedidos nessa… nessa matéria e alguns números, depois posso dar-te alguns números que comprovam, mas pronto respondendo à pergunta.

BLOCO TEMÁTICO A – Génese do Aeródromo de Ponte de Sor

Q1 - Como e porque surgiu a ideia de criar um aeródromo, no interior do país?

TE1- Ok… pronto! Então, esta pergunta temos que temos que responder com… com recurso aqui… à história… Ah… e é história porquê? Porque nós, o ano passado, celebrámos 100 anos de aviação em Ponte de Sor, ou seja, isto não é uma novidade, apesar de ter sido novidade para muita gente, porque havia esse desconhecimento da tradição da aeronáutica da aviação já em Ponte de Sor. É no início do… da aviação, assim que voaram os primeiros aviões… já Ponte de Sor tinha aqui um "pequeno aeródromo". E isto porquê? Porque as condições que se verificavam na altura e que na altura pesaram na decisão de construir… ter aqui uma base aérea são as mesmas coisas, hoje se verificam, e que fazem de Ponte de Sor, um território excelente para… para que… para que se verifique aqui esta prática da aviação. Que eram o quê? A centralidade no território nacional, geografia, a orografia, ou seja, um território livre de obstáculos, um não congestionamento de tráfego aéreo, que na altura não se verificava porque não havia, mas agora é… é um dado importantíssimo. A quantidade de… a meteorologia, horas de sol, ah… pouca densidade populacional também. Portanto, todos estes fatores fizeram com que Ponte de Sor na altura fosse reconhecido como um território possível para a prática da aviação. Isto há 100 anos atrás. Há depois um bocadinho de história… rapidamente, esse aeródromo situava-se basicamente onde é hoje a zona industrial de Ponte de Sor… Ele funcionou durante 30, cerca de 30 anos, com mais ou com menor atividade, mas como apoio sobretudo à atividade militar. E passados esses 30 e poucos anos de atividade, houve uma altura em que era necessário expandir, expandir as infra… aquela infraestrutura e, ao que parece, nem a Câmara da altura, nem o Governo nem… conseguiram,

nem tiveram meios para o fazer e a atividade foi cada vez mais decrescente, por falta de condições da… da infraestrutura. Na altura, uma pista de terra batida e foi abandonada paulatinamente até que cessou praticamente a atividade em 1940… 39/40 deixou de haver atividade aérea. Curiosamente, passado uns bons anos, quase 100 anos, há desde logo uma Carta Estratégica do Município, na altura 90 de poucos, que aponta, continua a apontar Ponte de Sor como uma possível localização pelas condições que já referi. E houve uma altura em que o anterior executivo, liderado pelo Presidente XXX… ah… empreendeu uma forte… uma tentativa de atração de investimento ah… que foi com a expansão da zona industrial, a expansão da zona industrial para Norte e a atração da tentativa de atração de empresas fez com que se fixassem aqui duas empresas que faziam a pequenas aeronaves: a Motorávia e a DynAéro e aqui volta, então, a aviação a Ponte de Sor. Basicamente, é assim que acontece, eles estabelecem-se cá, e na altura… leva o Presidente… o Executivo da altura a pensar que devia ter um pequeno aeródromo no fundo para… para que essas empresas pudessem testar os seus modelos. E pronto para dar aqui uma também uma componente também lúdica, turística, enfim… e foi nesse… nessa ótica, julgo eu, pelo que me tenho apercebido daquilo que tenho, tenho lido, não estava cá ainda e tenho e tenho ouvido. Foi nessa ótica que foi construído o primeiro aeródromo na utilização atual e já fora de Ponte de Sor, já junto à Nacional 2 onde ele existe hoje. Que era uma pista com 800m e hoje o taxiway veio essa pista e os pequenos hangares para apoio. Isto, hein… no início dos anos 2000 por aí. Esse Aeródromo foi construído ah… e pronto e teve essa pequena atividade praticamente só de testes e lúdica. E, em 2006, ah… 2005/2006 o Governo Nacional, o Governo Português lança um concurso a nível nacional para sediar os meios aéreos da Proteção Civil. A ideia do do… do governo era da altura, constituir uma empresa… a empresa dos meios aéreos a EMA que já foi extinta, entretanto. E era ter uma sede com capacidade para albergar uns aviões... de grande dimensão e com grande capacidade de combate os Beriev que o Estado português estava a negociar e que ia adquirir para… para combate aos incêndios. E para tal era preciso uma infraestrutura capaz, com… com pista com a dimensão capaz, com resistência, com um hangar também capaz de receber essas aeronaves. O Município de Ponte de Sor, a par de outros municípios, candidatou-se na altura a ser essa sede dos meios aéreos ah… mais uma vez, pelas razões que que volto a dizer, centralidade, orografia, tal, tal, tal… essas todas, o município foi escolhido. E foi escolhido e com isso pode… teve oportunidade de fazer então um investimento. Foi investimento do município, não foi nacional, foi investimento do município com recurso a fundos comunitários, é verdade, mas feito pelo município e, suportado,

sobretudo, suportado pelo município, e é da sua responsabilidade executou então, o atual aeródromo, atual pista e o hangar, o primeiro hangar grande vá de dimensões ah… assinaláveis que é o da Proteção Civil, portanto isto em 2006… por aí. E pronto, esta é a história que leva até a infraestrutura que temos hoje.

Q2 - Quais foram os principais fatores para a criação de um aeródromo em Ponte de Sor?

TE1 - Sim, foram esses fatores mesmo é a necessidade de ter uma pista para testar os aviões e a visão de que era um setor que podia… podia trazer aqui já… já na altura havia essa perceção que podia ser um setor que… pudesse trazer aqui alguma dinâmica económica não, não tinham ainda a perceção que…. que nós hoje já temos, não tinham o conhecimento, digo eu, do… do setor que hoje temos, mas já havia a perceção que podia ser aqui um setor também que pudesse trazer dinâmica económica. E pronto e depois, na altura, foi a questão dos meios aéreos de Proteção Civil que aqui sediarem e foi uma oportunidade enorme para… para termos a infraestrutura que temos hoje, mas a ideia era que ele que ela fosse praticamente dedicada à Proteção Civil, coisa que depois não se veio a verificar, porque a história depois verificou-se que Portugal não comprou aquelas aeronaves, comprou antes helicópteros e nós ficamos com… com um aeródromo com estas capacidades pronto e daí depois surgiram as oportunidades.

Q3 - Qual o seu papel na criação e desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor?

TE1 – Então, assim vou ter que… vamos ter que falar do que é que se está a passar até aos dias de hoje, porque é agora que eu estou… que eu tenho influência, digamos assim. Portanto, é como disse, eu chego em 2013, quando o presidente XXX é eleito. E é nessa altura, que é atraída para Ponte de Sor, a maior escola de pilotos nacional, na altura tinha capitais espanhóis, mas depois foi comprada. Nessa transição, foi comprada outra vez por… por um empresário português e… e foi atraída então essa escola que vinha para Ponte de Sor para… para se transformar Internacional, porque ela estava em Tires com… com muitos alunos, sobretudo nacionais, mas a possibilidade de vir para Ponte de Sor e atrair a… estudantes, pilotos do mundo inteiro era… foi a que a fez mover para cá. Nessa altura, o município tinha acabado de construir 2 hangares a 3 hangares ah… exatamente para tentar atrair ah… atividade económica. E essa escola, essa essa empresa ganhou esse concurso e foi… e é aí que eu chego que eu apareço e aí que começo a ter alguma influência, pronto, digamos assim, na… no… no desenvolvimento do "cluster aeronáutico", chamamos-lhe assim, de Ponte de Sor. E, portanto, logo desde essa altura… foi quando tive a sorte de apanhar o crescimento do… do

aeródromo, porque, em 2013, novembro 2013, voaram os primeiros alunos aqui na GAir. Eram 4 chilenos que vinham… acompanhei isso de perto… vinham para fazer umas horas de voo. Passado um ano, a empresa tinha para aí uns 200 alunos já do mundo inteiro. Portanto, isto, eu acompanhei esse… esse desenvolvimento, estive já na… estive na decisão da construção do Campus Aeronáutico que foi… foi inaugurado depois, em 2018, em dois mil e… e desculpa, não, não, foi em 2016 o Campus, o Campus é de 2016, a gente depois pode ver isso. Estive nessa decisão da construção do campus aeronáutico para dar apoio, não só ao alojamento destes alunos pilotos, como depois na… também naquilo que veio a seguir, que aí já foi completa influência deste novo Executivo. Foi a aproximação à Academia, nós identificarmos todas as universidades e politécnicos nacionais que tivessem alguma coisa a ver com aeronáutica. E fizemos uma aproximação, estabelecemos inclusive, protocolos com eles todos ah… porque percebíamos que nos tínhamos de qualificar a nossa população e atrair mais recursos qualificados para o "boom" que se estava a verificar não só com… com a escola, mas com os manifestos de interesse, também tínhamos a acontecer. E, então, aí tive um papel importante nessa… nessa decisão, também de aproximação a… academia e de tentarmos ao máximo que… que este nosso esforço fosse acompanhado pela qualificação dos recursos, com isso já temos 2 cursos superiores a acontecer no Aeródromo nesse tal Campus Aeronáutico, um da Proteção Civil e outro de Produção Aeronáutica. Também estive desde a primeira hora ligado à vinda da Tekever, nós estávamos a terminar também um hangar, que na altura seria para… para dar continuidade a uma das empresas que estava ali estabelecida na zona industrial que, infelizmente, veio a ficar… veio a falir, ficou insolvente e não… e não acabou por não ocupar aquele hangar, e tínhamos, mais uma vez, tínhamos um bom problema para resolver porque tínhamos capacidade para… para atrair algo, alguma empresa interessada e tínhamos que… que fazer esse trabalho. Felizmente, tivemos a sorte e a… também audácia de… de identificar a Tekever como um possível player… ah e estive desde a primeira hora nas reuniões que levaram à sua instalação e à sua vinda para Ponte de Sor. Portanto, isto foi em 2000 e, se não me engano… 2018, inaugura- se esse hangar. Já com a Tekever a laborar e com… com o número de postos de trabalho considerável que criou, portanto também… também aí já tive ligado. Depois também, noutra vertente, nós percebemos que tínhamos que… se até a certa altura o caminho do aeródromo foi feito quase em surdina e porque inclusivamente, não… não havia essa perceção que era preciso promovê-lo ou divulgar aquilo, as capacidades que… aliás, havia esse algum desconhecimento do que é que o mundo aeronáutico podia trazer e nós, já no Executivo do XXX, percebemos que tínhamos que

promover, tínhamos que para já, conhecer os players nacionais do setor, conhecer quem é que… quem é que geria de perto, quem é que… que empresas existiam a nível nacional e depois a nível… a nível Internacional até e perceber qual é que era um ambiente vivido, aproximar-nos do cluster alentejano de Évora e Beja, perceber o que cada um estava a fazer, portanto fizemos um trabalho de promoção que… que nos levou inclusivamente ao seguinte, a sermos o primeiro município membro do cluster nacional o AED Cluster - Aeronáutica, Espaço e Defesa. A sermos o líder da…, ou seja, a promovermos a… a assinatura do Protocolo do cluster do Alentejo entre Évora e Beja e Ponte de Sor, a empreendermos um esforço de internacionalização nunca antes visto e a irmos inclusivamente, como município, a feiras internacionais do sector, ou seja, candidatámos a incentivos de internacionalização no… no registo no… no PO, no Plano Operacional Regional, ou seja, na CCDR Alentejo, para podermos ter capacidade para… para a internacionalização. Fizemos este trabalho, ou seja, isto é um trabalho do zero, também um trabalho ao qual estive ligado desde a primeira hora, a criação da marca que viria a vender o aeródromo municipal lá fora. E portanto, com… com muito boas, com muito bons frutos, diga-se de passagem e depois o nosso instrumento de produção Internacional por… ser por excelência que… que em boa hora nós criámos e que eu e que ao qual eu estive ligado e estou a ligado indelevelmente que é o Air Summit Portugal. O Portugal Air Summit é uma ideia que surgiu aqui neste Executivo, depois de termos sido procurados para fazer para… por uma empresa que organizava corridas de aviões, digamos assim, a Air Race para ser um centro de treinos Internacional. Nós verificamos que havia uma oportunidade, não só de termos a essa componente lúdica e com… e com essa parte lúdica promover ainda mais o nosso aeródromo e mostrá-lo ao mundo, porque ele não estava a ser mostrado, faltava essa parte. E que, a partir daí nós percebemos que podíamos evoluir e ter um evento que o país necessitava e então… eu estou desde a primeira hora ligado a esse… essa aventura. Nós na altura, depois de termos feito esse primeiro Air Show em janeiro de 2018, não e 16 desculpa... o primeiro Air Summit é de 2017. Em janeiro de 2016, fizemos esse primeiro Air Show e percebemos que tínhamos que ir um bocadinho mais longe, então desafiámos a empresa com quem tínhamos trabalhado a pensar no modelo que pudesse juntar aqui alguns players e stakeholders do setor um modelo de conferências, se calhar, um dia ou dois de conferências… assim que começamos… assim, em brainstorming e fomos perguntar aos principais atores nacionais o que achavam disto. Fomos à TAP, fomos à ANAC, fomos à NAV, fomos à OGMA**,** fomos ao Ministério da Defesa Nacional… perguntar o que é que achavam de nós aqui, o Município de Ponte de Sor organizar um evento nacional que

juntasse toda a gente e que pusesse as pessoas a falar do setor, um setor que estava em crescimento ah… e que podia trazer a Portugal muito mais do que o que traz, no qual Portugal se pode posicionar e deve e está a posicionar-se. Bem e o feedback que tivemos foi ótimo, toda a gente, os principais atores nacionais disseram que sim, motivaram-nos, ajudaram-nos, inclusivamente foram parceiros e são parceiros do evento desde a primeira hora. E Ponte de Sor ficou com… com esta responsabilidade de fazer o evento, o evento cresceu de uma forma que… que nem nós, nas melhores expectativas, estávamos à espera, ele passou a ter também ah… a presença das empresas, a parte de exposição era uma coisa que também faltava em Portugal, juntar o… o setor também nesse ponto de vista, começou a ter… começou por ser um dia de conferências, passou a ter 3 dias e mesmo assim ah… mais com a necessidade ainda mais e… e todos os anos tem crescido e tem sido um instrumento fundamental para que Ponte de Sor seja hoje reconhecido como um… um dos… dos… um… uma das localizações âncora do sector em Portugal. Hoje em dia estamos posicionados desta maneira, foi… foi com este trabalho que foi feito ao longo destes anos todos ah… e… e muito, muito por causa do Portugal Air Summit. Depois, mais recentemente, estou naturalmente envolvido na expansão do… do Aeródromo, da infraestrutura em si ah… nós estamos neste momento a executar uma candidatura de 9.000.000 de euros que permite a expansão da… da área de acolhimento empresarial do aeródromo, estamos a construir mais 2 hangares de 2000 m², e um hangar de 8000 m² e a torre de informação de voo. Isto vai permitir atrair novas empresas para o aeródromo, aliás, os cadernos de encargos para o concurso de arrendamento dos espaços estão praticamente finalizados, e com isso ele vai permitir que… abrir para já também novas… novas… novas áreas de negócio aqui, nomeadamente, uma delas vai ter um debate fundamental, decisivo, diria eu ah… manutenção de aeronaves de grande dimensão com o hangar grande assim construído um dos…dos poucos hangares com esta capacidade a nível nacional e até Internacional e que vai ter de certeza uma resposta, vai dar aqui uma resposta diferente e vai nos abrir aqui uma nova, uma nova área de negócios a acrescentar aquelas todas que já temos. E pronto olha para finalizar estou também ligado agora, mais recentemente ah… atração ou à decisão de… de fixarem em Ponte de Sor ou de implementar em Ponte de Sor a fabricação do novo ATL-100, do… do avião português, que é um projeto interessante entre o CEIIA - Centro de Desenvolvimento do Produto e ah… uma empresa brasileira, a DESAER e que vai… que vai permitir a Ponte de Sor criar ali no aeródromo essa tal fabricação do… desse avião de A a Z e vai permitir a Ponte de Sor ser a localização do… da construção do primeiro avião português, portanto, é com muito orgulho que também estou

ligado a esta… esta decisão. Pronto, entre outras coisas digamos que este é um… uma das minhas… entre todos os pelouros que tenho o aeródromo municipal e a atividade e tudo o que… o que gera é, digamos que é grande parte da minha… da minha atuação enquanto autarca e enquanto decisor e portanto, acho que é por aí… não sei se me esqueci de alguma coisa, mas depois com mais tempo, a gente conversa…

[TE1 PAROU A ENTREVISTA PARA ATENDER UMA CHAMADA]

Dantes o aeródromo tinha capacidade, mas, como digo, ainda não se tinha promovido nem Portugal sabia que existia esta capacidade aqui em Ponte de Sor instalada, mas tivemos que começar a chamar as pessoas a fazer. Nós fizemos, houve 2 ou 3 anos seguidos em que tivemos quase todas as semanas tínhamos visitas ao aeródromo municipal, promovidas por nós dos atores principais a nível nacional, para que conhecessem a infraestrutura, desde… desde decisões políticos ah… a grandes, a quem liderava a indústria, nós fizemos esse… esse trabalho de dar a conhecer o aeródromo porque ninguém conhecia e… e depois essas pessoas, vendo o que aqui temos por excelência das infraestruturas transformaram-se todas "embaixadoras" (entre aspas) do nosso aeródromo e começaram a passar a palavra de que em Ponte de Sor havia possibilidade e havia capacidade de instalação de empresas, havia possibilidade de criação de negócio, ah… que a infraestrutura era excelente que o executivo estava disposto a apoiar o… o investidor e, portanto, assim é que... que hoje estamos a ter o sucesso que temos e, para além daquilo que falei, ainda faltou referir a empresa das… das máscaras de oxigénio, cujas primeiras reuniões que tivemos com elas… com ela em 2018 se não me engano e um ano depois, estava instalada em Ponte de Sor. A própria empresa francesa que não está… não estando no aeródromo, está a trabalhar para… para aeronáutica, ocupou as antigas instalações da… da DynAéro, também fomos nós que travámos esse conhecimento já, portanto, tudo isso tem sido um trabalho de promoção que não estava a ser feito, a infraestrutura já existia, mas faltava… faltava essa… esse "click", mostrá-lo ao mundo e dizer que era… que era possível aqui criar o que hoje criámos.

BLOCO TEMÁTICO B - Vetores que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor

Q4 - Como foi implementada a Estratégia de Desenvolvimento do CAPS, ao longo destes 15 anos?

TE1 - Portanto, como estava a dizer ah… antes de 2013, e eu acho que a estratégia era… quase infraestrutura era… era no fundo dar as condições, haver condições para... para que… para

que depois se fizesse então o trabalho que nós viemos a fazer. Basicamente, foi isso, eu acho que eu também só posso falar a partir de 2013, nós quando chegámos, quando este Executivo chegou e já conhecedor, aliás, recorde-se que o Presidente XXX era vice-presidente do anterior Presidente, portanto ele já comungava dessa estratégia de apostar neste sector. A grande diferença aqui, acho que por isso é que eu só posso falar a partir de 2013 para cá, é quando nós… é quando eu chego também quando nós chegamos, foi a aposta mesmo na… na promoção e na divulgação ah… do… do Aeródromo Municipal e do…, no fundo, do posicionamento de Ponte de Sor em relação ao… a nível nacional e até Internacional, porque eu acho que aí é que mudou, mudou a história de forma indelével e não há… não há como os factos estão aí e mostram. Até lá… era… já se sabia que o setor podia atrair, podia ser atractor de investimento, de… de riqueza, mas só depois de… da tomada de conhecimento do ambiente todo, do que é que o setor podia ser do crescimento que ele estava a ter a nível mundial ah… é que é houve o conhecimento e a… no fundo, a perceção do que é que tínhamos em mãos e de onde é que podíamos chegar. E, portanto, a estratégia foi assim, nós encomendámos também um estudo, isto é importante dizer, um estudo diagnóstico e estratégico do Aeródromo Municipal, foi feito por uma consultora que já tinha vindo a trabalhar connosco. Inclusivamente, tinha sido autora da carta estratégica em 94, tinha um grande conhecimento do território e esse também foi um estudo importante para nos apontar algumas… algumas linhas orientadoras. Mas, basicamente, a estratégia passou sobretudo por divulgar, divulgar, criar condições, ter uma… nós ter uma estratégia relativamente agressiva no que respeita ah… à abordagem aos possíveis investidores. Nós dizemos, desde a primeira hora e escrevemos em todo o lado… os nossos, os nossos materiais promocionais e quando vamos às feiras internacionais, no próprio Portugal Air Summit, dizemos em todo o lado que apoiamos o investimento e quando dizemos isto não é só esperar que eles venham cá bater à porta, e nós batemos à porta, fomos bater a muita porta, ah… fomos mostrar o que é que tínhamos , apoiamos o investidor até ao limite de… os apoiar, para futuros… possíveis financiamentos comunitários que eles possam vir a ter para se fixarem no nosso território, damos esse apoio também. Temos uma atração... somos muito atrativos, porque a infraestrutura, é muito boa, mas também temos ah... um regulamento de atração que… que é muito atrativo, digamos assim, para qualquer investidor, porque temos taxas e tarifas e praticamos preços, digamos assim, de arrendamento de direito de superfície, etc…, porque são… porque são atrativos, continuam a ser atrativos. E, portanto, tudo isso é que foi a nossa estratégia, basicamente, foi divulgar, promover, atrair, acompanhar, ser muito pró-ativo na

atração do investimento, não ficar à espera que ele… que ele apareça, ir inclusivamente lá fora, promovê-lo a organizar um encontro anual, que foi o Portugal Air Summit, para as pessoas virem cá conhecer e… e estarem dentro da envolvência de Ponte de Sor e, portanto, posicionar Ponte de Sor… e foi o que conseguimos.

Q5 - Quais foram os vetores que tiveram maior influência no seu desenvolvimento? E porquê?

TE1 - Eu acho que… quando fomos diferentes e diferenciadores, foi exatamente nesta… na forma de estar. O Município de Ponte de Sor começou a ser conhecido e é hoje conhecido como um player do setor, embora não seja bem a nossa área de atuação, não é assim… um gestor autárquico não tem que supostamente ah… ter esse papel, mas nós decidimos tê-lo e é… e é aí que nós somos diferentes e nós temos vindo a ser apontados como diferentes para melhor. Não sou só eu que o digo, aliás eu sou suspeito, nem devia se calhar referi-lo, mas em relação a outros… outros municípios não tiveram essa forma de estar e também têm condições… tinham ou teriam condições para… para o fazer. Nós aí, julgo que é aí se trata que… que se marca a diferença e esse vetor, sobretudo, é o vetor da… da proatividade. Nós fomos atrás, basicamente fizemos por não ficarmos à espera, não tínhamos nem ficamos à espera só porque tínhamos um aeródromo com grandes condições que as pessoas viessem cá bater à porta. É isso, isso é que nos diferenciou, isso é que foi para mim, na minha opinião, estratégico… foi algo que mudou ah… para sempre a forma de ver Ponte de Sor no meio nacional e Internacional. Portanto, eu acho que tem sido o vetor que tem pesado mais e essa forma de… de estar junto dos player's e do conhecimento que temos hoje do setor, transformar cada um daqueles que nos visita e que nos conhece em embaixadores também de Ponte de Sor, para passarem a palavra da… desta nossa ah… desta nossa forma de… de apoio a quem em nós quer investir e depois ah… a aproximação, o conhecimento e depois o acompanhamento que também tem… que fazemos ao investidor, também não é normal o investidor ser acompanhado desta forma por… pelo município e ser vá… até acarinhado, até que se consiga instalar. Nós damos todo um suporte que… que não é normal, não é só o suporte porque é… porque fica mais… mais financeiramente mais viável investir em Ponte de Sor do que em outros sítios, não… é ter um conhecimento também do que é que existe a nível de fundos comunitários disponíveis, a toda a hora, ah… informar o tecido empresarial de que é possível investir aqui porque somos um… um município numa zona de coesão, alinhado com a estratégia da região. E a estratégia inteligente de especificação da região aponta para aeronáutica, portanto, nós estamos aqui num ambiente do qual nós temos conhecimento

profundo ah… que qualquer investidor que vem, sendo que aqui ah… tem respostas e essa… essa é a grande diferenciação.

Q6 - Pensando agora no futuro do CAPS: que estratégias pensam vir a implementar ou a dar continuidade para atrair investimento?

TE1 - Claro que sim, e portanto, nós percebemos que isto ainda pode ser só a ponta do véu, há muito trabalho a fazer, felizmente, ah… e apesar de trabalho árduo que… que dá como disse, estamos agora a finalizar aquelas… estes 3 novos… estes 4 investimentos, 3 hangares e a torre de informação para atrair mais investimento ah… e preocupa-nos desde já uma coisa, que agora vai ter que… que a nossa estratégia vai ter que passar por aí. A quantidade e qualidade de recursos humanos que vão ser precisos nos próximos tempos, para fazer face aos investimentos que estão a acontecer e que vão acontecer com o ATL também, o ATL à cabeça. Aliás, acho que é o que vai impactar mais a esse nível. São precisos, estima-se 600 novos postos de trabalho só para aquela infraestrutura. O Município de Ponte de Sor hoje vive tempos em que, felizmente, e apesar da pandemia, tem muito pouco desemprego, continua a ter muito pouco desemprego, já foi o município com muito desemprego antes de tudo… tudo isto, aliás no… a Aeronáutica veio debelar um bocado aquilo que era na altura uma crise profunda, que o município estava mergulhado pelo encerramento da DELPHI, não só aeronáutica, mas ajudou. E, neste momento, o município é um dos municípios com menos desemprego do país, ou seja, é preciso atrair novas… novas pessoas, se possível qualificadas, é possível… é preciso qualificar os nossos desde… desde bem cedo e estamos a fazer trabalho nesse sentido e essa é uma das questões que nos preocupam mais, quantidade e qualidade de recursos humanos que são necessários. Para isso, estratégia de aproximação à Academia, continuar a aproximar Academia, criar condições para… para formar pessoas aqui, e ah… dar a conhecer as oportunidades que existem também a nível nacional e depois criar condições também de qualidade de vida para fixar famílias. Nós sabemos que já temos escolas de excelência com ensino do inglês e da música a partir dos 3 anos, há muitas coisas onde somos diferenciadores também aí, temos infraestruturas desportivas de excelência, culturalmente também ao nível do nosso… da nossa dimensão temos muito boas respostas, mas é preciso preparar todo este ambiente para uma quantidade diferente de pessoas e para também uma qualidade diferente de recursos que vamos ter, por isso essa… esses 2 vetores são muito importantes na estratégia. Habitação é preciso perceber que vai… vai ser necessária habitação a médio prazo, a curto/médio prazo mais habitação, portanto, temos a estratégia local de habitação a ser terminada neste momento e que nos permite perceber onde é que temos que

intervir para regularizar a toda… todo o imobiliário, digamos assim. A nível da segurança, temos que preparar as nossas forças de segurança e de safety/security dos dois pontos de vista para tudo isto, para o crescimento que pensamos e depois, do ponto de vista mais específico. Estamos também neste momento a desenvolver um projeto para um Centro Empresarial e Tecnológico, que vai funcionar nas antigas instalações da DELPHI, que são hoje propriedade do Município. O Município adquiriu essas instalações. Em agosto de 2020 finalizou o contrato. Está a finalizar o projeto de… de adaptação, de renovação, de remodelação, dessas instalações e vai transformá-las no Centro de Tecnológico e Empresarial que vai ter entre, entre outras valências, um Centro de Formação na área de tecnologia, exatamente para dar resposta a este desafio que temos. Este centro vai funcionar com os acordos que já temos, com o IEFP, onde a parte prática desses cursos que já existem vão passar a funcionar ali, com laboratórios que vamos construir ah… com os acordos que temos com as empresas ah… algumas da área da formação, por exemplo, técnicos de manutenção de aeronave, que é algo que vai ser necessário, vamos ter que criar ah… com o que já existe na própria Escola Secundária de Ponte de Sor, a parte prática vai poder… vai poder ser ministrada ali, e desenvolver… dar corpo aos protocolos que temos com as várias universidades… com quem já protocolamos para que ali seja, no fundo um… um centro de formação para a aérea, não só de aeronáutica, da tecnologia de tudo… todo o tipo, no fundo fornecer todo o tecido empresarial que já existe em Ponte de Sor. Outras valências que vamos ter: disponibilização de espaços para novas indústrias entre 1000 a 5000 m² de área e depois uma área, também, de exposições empresariais que, também não temos… não existe essa resposta no… no Concelho e na região e, então, vamos dar essa resposta também ao território, ter uma área de exposições para podermos dar a oportunidade para… para que o tecido empresarial se reúna e nas várias… das várias áreas.

Sem dúvida que… que… que digamos que o desenvolvimento desse centro tecnológico também vai suportar muito a estratégia de aeronáutica de Ponte de Sor… e também vai ser muito numa vertente de capacitar e de qualificar a população, digamos assim, para que… para dar resposta ou capacidade de trabalho que seja necessária para as empresas que se venham a fixar, futuramente, em Ponte de Sor.

Q7 - Com base na sua experiência profissional e tendo em conta o que é o hoje o CAPS, considera que a estratégia de desenvolvimento e de atração implementadas foram as mais corretas? Se pudesse voltar atrás no tempo, o que teria feito de forma diferente? Porquê?

TE1 - Essa pergunta dirigida a mim [RISOS]… Eu sou suspeito… agora aqui não é… para mim foi… eu acho que… claro que há sempre coisas que poderíamos ter feito melhor, houve situações em que, pela nossa inexperiência, apontámos baterias ah… para sítios errados. Levámos alguns tombos a certa altura no percurso ah…, mas tendo em conta aquilo que nós conseguimos até agora e que… que perspetivamos, não podia ter funcionado muito melhor do que o que funcionou. Acho que hoje Ponte de Sor é reconhecido… reconhecido como um ponto nacional e Internacional de investimento nesta área também até e já… faltou-me falar nesta parte, do espaço, também na área do espaço estamos… estamos hoje já posicionados com a nossa aproximação ao PTSpace, a Agência Espacial Portuguesa, com… com a questão de já termos sido aqui o palco da primeira competição Internacional na Europa de Rockets para estudantes universitários que se vai voltar a realizar em outubro próximo, com a questão da Tekever estar ligada aos primeiros passos no Infante, um satélite português, com o anúncio do integrador para o espaço ter sede em Ponte de Sor, integrador das empresas portuguesas para o espaço, que é um consórcio entre 5 empresas nacionais que vai ter sede em Ponte de Sor, provavelmente, sede no nosso Centro Tecnológico. Isso tudo também nos posiciona nesse setor, portanto. Eu acho que, dificilmente, podia ter corrido melhor, obviamente eu sou suspeito, já disse...s ó tenho alguma… algumas reservas em relação a algumas… algumas expectativas por inexperiência, talvez numa primeira fase, tínhamos em relação a alguns… alguns possíveis investimentos que saíram goradas, ah… uma ou outra incursão Internacional que também não teve os cursos… os frutos que nós achávamos que podiam dar ah… mas, de resto, julgo que os números falam por si, aquilo que foi criado fala por si. Nós, não somos nós que dizemos, é quem nos visita é quem nos reconhece, são os nossos pares hoje, considerados nossos pares, os players do setor que já nos consideram um player, um stakeholder, um ator nacional importante do setor, são eles que nos reconhecem como tal e que e que nos distinguem muitas vezes e nos diferenciam dos restantes. E isso está escrito, documentado, é hoje mais do que mais do que conhecimento público.

Q8 - Há outros intervenientes no processo que contribuem para o maior ou menor sucesso das estratégias delineadas? Quais? Porquê e de que forma?

TE1 - Outros intervenientes, hã? Como assim empresas, pessoas…

Entrevistador – Nomeadamente, o Estado português, ah… mesmo a União Europeia, tendo em conta que têm o apoio dos fundos europeus, a Europa acaba por estar também ligada na aposta que tem também para o futuro deste setor.

TE1 - Ok, já percebi a pergunta muito bem. Olha isto é um caminho que ninguém faz sozinho, o município pode ter muita vontade, muita força, muita estratégia, muito… enfim, ter… estar aqui com a melhor das intenções, mas pode ter até capacidade económica, que é o nosso caso. Temos capacidade, demonstrámos e continuamos a ter capacidade, pelo menos para os investimentos que temos feito e que continuamos a fazer, mas se não fosse obviamente, o apoio desde logo regional porque foi definida a estratégia para o Alentejo ah… e a estratégia passa, a estratégia de especialização dentro do… inteligente do território, passa pela aeronáutica desde a primeira hora, desde… desde os investimentos em Évora da Embraer ah… e pronto e se não fosse essa… esse alinhamento que nós temos, com essa estratégia e a possibilidade e felizmente temos tido a sorte de alguém ter olhado para este território como uma possível… um território onde se podia desenvolver esta atividade económica que ela pudesse ser uma âncora de desenvolvimento, não tínhamos conseguido. Ou seja, isto quer dizer o quê? Quer dizer que, por mais boa intenção que tivéssemos, se não… não tivéssemos, por exemplo, nas entidades financiadoras que gerem os fundos comunitários, como a CCDR Alentejo, que é a entidade gestora dos fundos por excelência da região. Se não fosse esse alinhamento e esse apoio que temos tido desde a primeira hora, para fazer as infraestruturas, para a parte física e não só para a parte física, também na… na promoção Internacional, nós somos apoiados também nessa… nessa… nessa matéria, nós podemos… podíamos ter muita intenção, mas depois faltava a capacidade económica para execução deste tipo de…, portanto, o alinhamento Governamental Regional, com estratégia, portanto aí, sem dúvida, um apoio extraordinário. Desde ah…, quase sem reservas, nos permite inclusive, estar agora a executar 9.000.000 de euros de obra no Aeródromo, portanto ah… Depois, o apoio também governamental. Nós temos tido um apoio também a nível político muito importante, as nossas intenções têm sido muito bem acolhidas quando as explicamos, tanto do ponto de vista da expansão das infraestruturas, como do ponto de vista, também, por exemplo do Portugal Air Summit que tem sido sempre apoiado a nível governamental. Depois, temos tido também um apoio importante do tecido empresarial do setor. No fundo, os grandes… as grandes empresas nacionais que já reconhecem Ponte de Sor e, muitas vezes, não só enquanto parceiros, por exemplo, do Portugal Air Summit, mas sobretudo enquanto divulgadores também do nome de Ponte de Sor. Enquanto… portanto… todos, no fundo, são importantes: CCDR, Governo Nacional, embora o esforço foi tudo feito pelo município, não há dinheiro do Governo central aqui investido, não há nenhum investimento feito pelo Governo central no Aeródromo Municipal, foi o Município de Ponte de Sor que investiu tudo, mas se não houvesse esse apoio,

via CCDR, também não tinha sido possível, portanto são estes os apoiantes, digamos assim, do ponto de vista da infraestrutura.

BLOCO TEMÁTICO C - Oportunidades de negócio do Aeródromo de Ponte de Sor vs. Estratégia de Desenvolvimento

Q9 - Tendo em conta as estratégias de crescimento e desenvolvimento para o CAPS, quais são as oportunidades de negócio que o mesmo oferece?

Entrevistador - Ora, então, entramos, agora, já na parte final, que são as oportunidades de negócio do Aeródromo de Ponte de Sor, e então queria perguntar…

TE1 – Deixa me só referir… os empresários também que já investiram em Ponte de Sor e continuam a investir, esses têm sido os principais, não é? Aqueles que criaram a dinâmica e a riqueza existente, também temos que agradecer desde a primeira hora, foram os que primeiro acreditaram em Ponte de Sor. E, portanto, esses são players fundamentais para… para isto, portanto, esses têm que ser referenciados em primeiro lugar. Estava-me a esquecer desta…

Entrevistador - Pronto e como estava a dizer, tendo em conta as estratégias de crescimento e desenvolvimento para o Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor, quais são as oportunidades de negócio que o mesmo oferece?

TE1 – Portanto, neste momento, oferece um mundo de oportunidades no que respeita à aeronáutica e à aviação. Somos um sítio onde hoje existe um know-how instalado, que permite atrair empresas desta área, continuar a atrair… que já existem, da formação, da capacitação de recursos. Como, por exemplo, pilotos e técnicos de manutenção e todas as profissões que sejam relacionadas com o mundo da aeronáutica e da aviação. Portanto, nessa área é notório e na área da manutenção propriamente dita de aeronaves, para já até agora… até a um limite de peso, mas a seguir nem… nem aí, porque vamos dar uma resposta até para as aeronaves maiores, portanto, manutenção de aeronaves. Temos capacidade… estamos capacitados também para a proteção civil, não é? Obviamente que é… é um dos… uma das âncoras… dos setores que existem e continuam a existir e que nós ah… queremos que continuem que nós sejamos a sede dos meios aéreos da proteção civil. Portanto, continuamos a… a dar essa resposta e a possibilitar o crescimento também nessa área. E também para todas as áreas de basicamente da… da aviação, da produção de componentes, nós já produzimos os drones que patrulham hoje a… a costa marítima europeia a partir de Ponte de Sor, produzimos peças para… para Airbus Helicopters ou para a Dassault, a partir da… da Zona industrial de Ponte de Sor, estamos a produzir máscaras de oxigénio para aviões supersónicos e,

brevemente, vamos produzir também capacetes para integrar todo o sistema. Portanto, é quase o de A a Z, vamos começar… vamos ter uma produção de… do primeiro avião português, portanto, produção integral de uma aeronave é algo que nunca se fez em Portugal. Portugal só entrega pequenas partes ou entrega engenharia, aqui não, vai-se fazer engenharia a partir de Évora e a produção a partir do Ponte de Sor, ou seja, Portugal vai ficar pela primeira vez com a cadeia de valor acrescentado de uma aeronave que é algo histórico…

[ENTREVISTADO 1, RECEBEU UMA CHAMADA TELEFÓNICA].

Ia a dizer portanto, abarcamos um conjunto de áreas quase de A a Z, no que respeita a aeronáutica, aeroespaço, assim… fomos procurados recentemente para ter um teleporto, por exemplo, temos essa capacidade, para observação e para acompanhamento de satélites ah… portanto, desde a produção, à formação, à manutenção, Ponte de Sor é o sítio para investir assim… assim nós consigamos a par daquilo que estamos a fazer do ponto de vista infraestrutural, capacitar também pessoas para… para depois dar respostas.

Entrevistador - No fundo, oportunidades de negócios baseadas no setor aeronáutico, setor aeroespacial e tudo, tudo o que…

TE1 - Depois, todo ambiente indireto que isso gera, se tivermos mais pessoas cá é preciso que elas… tenham a resposta de tudo o resto que é indireto. E também a quantidade de empresas que indiretamente também podem trabalhar para estes sectores, empresas especializadas, por exemplo, no tratamento de superfícies ou no fornecimento de pequenas peças no… enfim, em pequenas reparações de motores. Estou a pensar num ambiente todo que se pode gerar à volta… indireto, de apoio a estas indústrias, portanto… que já está a gerar, há muita empresa em Ponte de Sor a olhar indiretamente para aquilo que já aqui está instalado e que se vai instalar.

Q10 - Qual é o impacto das movimentações aéreas (escolas de voo), das operações da Proteção Civil, assim como das restantes entidades aí sediadas, no desenvolvimento do CAPS?

TE1 – Sim, de facto é… é assim ah… não tenho agora presente dos números mesmo, mas sei que 90 e tal por cento dos voos que acontecem no aeródromo são da instrução, são das academias, das duas academias e outras que vêm cá… também nos procuram, que não estão sediadas aqui e também aqui operam. E o maior impacto é exatamente esse, depois temos também algum impacto com… com a proteção civil, sobretudo nos meses de ah… de combate a incêndio. E depois alguma atividade particular, sobretudo lúdica, alguma atividade na área

da manutenção, há aeronaves que procuram o aeródromo porque têm resposta da manutenção para, sobretudo, mais para ligeira. E tem sido tem… temos também algo… muito pouca ainda aviação executiva, essa é uma área para onde nós podemos também pretendemos que o aeródromo possa… também dar uma resposta e também não temos tido aviação de carga… também não tem sido. De resto, é mais ou menos este o ambiente que se vive agora… que impacto é que tem? O impacto é aquilo que eu já falei, por exemplo, as escolas de pilotos, quando estão a funcionar, fora pandemia… a pandemia congelou isto, congelou tudo não é! Fora a pandemia, quando estão a funcionar em pleno são largas centenas de jovens que estão instalados em Ponte de Sor e que voam sempre que há possibilidades, estão a voar e no aeródromo regista por ano, já chegou a registar perto de 40.000 movimentos anuais. Para termos uma noção, 2020 perspetivava-se o melhor ano de sempre ia ser ah… se não fosse a pandemia e prova disso é que os meses ainda de janeiro e fevereiro foram os melhores janeiros e fevereiros de sempre que o aeródromo registou. Infelizmente depois em março tivemos o que tivemos e foi abruptamente interrompida a atividade. Mas assim que nós estimamos que o setor, aliás, e os números estão aí, as previsões dizem isso que o setor vai recuperar ah… de forma rápida e que a necessidade pilotos se vai continuar a verificar no mundo inteiro, claro que teve este… este impacto enorme e claro que o crescimento vai ser diferente daquilo que estava perspetivado. O que também vai permitir… vai permitir um bocadinho às empresas também de alguma maneira, se reorganizarem, porque o crescimento previsto e a necessidade prevista, sobretudo na área dos pilotos, era tal… nem todas as escolas do mundo juntas conseguiam dar resposta a essa formação, portanto até a pandemia veio regularizar um bocadinho essa… essa distância entre a procura e a oferta. Mas nós… nós perspetivamos que ainda este ano, se tudo correr bem, se a pandemia não voltar, se não houver uma nova vaga, que ainda este ano voltemos a ter níveis de tráfego similares a um ano dito normal e que possamos começar a dobrar no mínimo, duplicar esse… esse número de… anual de movimentos, sobretudo depois da construção da nossa torre de informação de voo que vai… que vai dar outras condições também de segurança à infraestrutura que vai permitir temos mais operação ainda.

Entrevistador - Essa parte é bastante importante, porque no fundo a pandemia também "ajudou"… foi como o vereador disse que ajudou também a que as empresas se reinventassem e também tivessem de acompanhar um… digamos a evoluir digitalmente, digamos de uma transformação digital, com novos métodos… tiveram de mudar um pouco tudo e isso também acaba por não ser mau…

TE1 - Dizer que ajudou é sempre complicado, mas dizer que acelerou muitos… muitos processos que estavam em curso na área da transformação digital, da desmaterialização. Isso é transversal ao mundo inteiro, em todos os setores e a aviação não é exceção. A questão daqui de ter regularizado um bocadinho a oferta é porque de facto o mundo estava… estava a preparar-se para uma expansão enorme, bastava ver as encomendas às grandes construtoras de aviões e que não estava preparado para ela e a pandemia veio, pelo menos, por alguns a pensar estrategicamente no futuro. É isso que acredito.

Entrevistador – E, no fundo, todos os movimentos aéreos que se fazem sentir no aeródromo, não só pelas escolas, mas também pela proteção civil, ajudam também a contribuir para o desenvolvimento da infraestrutura, porque se cada vez há mais movimentos e cada vez há mais voos e mais operações, cada vez mais se vai falar da infraestrutura e cada vez vai ser mais falada, mais capacitada e ser mais conhecida. É aí que eu também queria chegar um bocadinho que é no sentido que todas essas operações, contribuem para o desenvolvimento da infraestrutura, contribuir de forma direta e indireta.

TE1- Claro que sim, até porque ela tem que estar preparada para esse tipo de… de movimentos. Uma coisa é uma infraestrutura que tem voos pontuais semanais, outra coisa é uma infraestrutura que desde o nascer ao pôr do sol, muitas vezes também com voo noturno, está constantemente a ter movimentos. Isso faz com que a nossa… o nosso pessoal tenha que ter capacidade para isso... tanto, a informação de voo como a brigada de Meios permanentes de intervenção do Aeródromo, com os bombeiros. Tem de ter formação a toda a hora, têm de estar capacitados, têm que estar… tem que haver a adaptação a essa categoria de movimentos, portanto… enfim, toda a infraestrutura ganha porque tem que se capacitar, temos de ter os instrumentos todos sempre a funcionar bem, o ILS calibrado e obviamente mantido. Até do ponto de vista das pequenas coisas, do crescimento das ervas ou de limpeza da pista das pedras, ou seja, há um cuidado acrescido que o aeródromo tem que ter para manter a excelência da operação e garantir que as coisas correm sempre com a máxima segurança. Enfim, há toda uma capacitação do staff, que foi precisa ser feita que hoje nos posiciona, aliás nós somos um aeródromo de referência para a ANAC em várias, várias situações… porque temos vindo a fazer um trabalho muito forte nessa… nessa matéria também. Não sei se era por aí a pergunta, quantos mais voarem claro, do mundo inteiro ainda por cima mais… mais passam a palavra que isto é um sítio bom para… para voar, seja na formação, seja do ponto de vista lúdico, do ponto de vista da manutenção… seja do que for e

levam **o** rasto de longe e não de Ponte de Sor, porque cada vez mais é um aeródromo Internacional e conhecido no mundo inteiro.

Entrevistador - É, sem dúvida, um motivo de orgulho, digamos assim…

TE1- Ah, claro! Para nós que acompanhamos desde o início este crescimento e sabemos e temos consciência de onde é que podemos chegar ainda… é motivo de orgulho, mas também de muita responsabilidade acrescida.

Q11 - Quais as mais valias e diferenciações do CAPS que o favoreçam a nível nacional e internacional?

TE1 - Aquilo que nos diferencia já disse… julgo eu. Em relação a… ao nível nacional, há outras localizações que também têm infraestruturas. Mas para já, do ponto de vista físico, temos o melhor aeródromo, com as melhores condições… uma pista com as melhores condições, os hangares com melhores condições, temos ILS , temos voo noturno, iluminação, enfim… Do ponto de vista infraestrutural, não há nenhuma infraestrutura que se aproxime da nossa, gerida por um município, digo eu, fora os aeroportos internacionais, claro, mas infraestrutura municipal aeródromo não existe nenhum. Portanto, logo aí estamos com uma vantagem em relação a possíveis… nós não lhes chamamos concorrentes, porque somos tão poucos em Portugal que não, nós queremos é que todos… todos tenham… tenham sucesso porque há espaço para todos, porque o setor pede mesmo que se invista nele. Depois é esta nossa postura… postura do município enquanto município atractor de investimento e conhecedor, hoje reconhecido… hoje como um pólo em Portugal e até já internacionalmente, isso também nos diferencia em relação aos outros… aos outros players nacionais. Do ponto de vista Internacional, nós olhamos para… para alguns exemplos que queremos seguir, fizemos esse benchmarking e hoje já… já olham para nós… já há quem olhe para nós como um exemplo também do ponto de vista Internacional. É muito curioso isso acontecer, nós fizemos benchmarking com… com aeródromos, com… com cidades que cresceram também como Ponte de Sor quer crescer à volta deste cluster. Ah… mas já há quem olhe para nós também como exemplo e queira fazer como nós… e basta irmos aqui a Espanha para acontecer, com os nossos amigos, que podemos dizer assim, de San Javier, em Múrcia, que nos procuraram exatamente para ser… para sermos uma cidade “hermanada”, como eles dizem uma cidade irmã, e que… que nos procurar exatamente porque querem olhar para Ponte de Sor como um exemplo. Nós olhamos para outros, outros olham para nós, somos hoje diferenciados por causa disso mesmo, porque nos posicionamos basicamente. Acho que já falei anteriormente dessa questão toda… da promoção que foi sendo feita, do reconhecimento, do conhecimento

nacional que tivemos que ir fazer, tivemos que ir conhecer toda a gente do setor e hoje toda a gente nos conhece e toda a gente conhece Ponte de Sor.

Entrevistador - E a prova disso mesmo é como o XXX já disse, o próprio investimento no ATL-100 que é… que vai ser sem dúvida, um marco único mesmo para o país e para Ponte de Sor, então, é excelente.

TE1 - E não foi só porque Ponte de Sor tinha a melhor pista que ele foi escolhido, foi exatamente pelo ambiente que Ponte de Sor já criou. Isso que fique claro, nós estávamos a competir entre aspas com outras localizações nacionais e fomos escolhidos exatamente pela postura que tivemos, pela forma como demonstrámos que existe aqui este ambiente e o know-how instalado e que podemos de facto ser diferentes nessa matéria, por isso Ponte de Sor foi escolhida.

Q12 - A estratégia de desenvolvimento apenas visa atrair entidades do setor aeronáutico e aeroespacial ou a introdução de novos nichos poderiam ser uma mais-valia?

TE1 - Olha, é assim, quanto mais diferenciador for o tecido económico de uma região melhor, porque nós tivemos infelizmente essa… essa experiência negativa, porque Ponte de Sor dependia muito de um setor só, no fundo, o setor automóvel com a DELPHI, que era a maior empregadora do distrito. Para Ponte de Sor representava sei lá… economicamente, era… era vital e, com o encerramento, tivemos aquela crise que tivemos. Porquê? Porque estávamos a depender praticamente só de um setor ah… portanto, depois veio a cortiça e continuámos a depender praticamente só daquele, da transformação da cortiça. Agora temos aeronáutica, o turismo também está a crescer, quanto mais diferenciador nós podermos ser melhor, porque se um dos sectores foi afetado, provavelmente há outro que não. Dentro da aeronáutica também sabemos que há um leque enorme de possibilidades, portanto sei lá… a gente já falou sobre isso. A quantidade de possibilidades que existem dentro do… do setor da aviação da aeronáutica, do espaço enfim. Tudo isso, embora ligado, há montes de diferenças entre eles e se um pode estar, se a produção pode estar a ser afetada por uma crise qualquer, se calhar, a instrução não estará, se a instrução estiver afetada, se calhar a produção de componentes não está… enfim. Quanto mais nós conseguimos ser diferenciadores, melhor. Portanto, claro que a resposta é que nós estamos abertos a todas as possibilidades, obviamente que para o aeródromo em si falando da infraestrutura, só deve ir quem precisa de acesso a pista, pois temos respostas na cidade e estamos a criar mais na… nas Zonas Industriais do Concelho, e estamos a criar com a… com o Centro Tecnológico mais respostas ainda para acolher outras indústrias, mesmo que trabalhem na área de aeronáutica não precisam de acesso à pista, ou

seja, o cluster aeronáutico não se cinge à infraestrutura, a todo o ambiente que está à volta e cada vez mais vai… vai poder sair de lá. Agora, se… se me falares que noutras áreas de negócios nós estamos continuamente a atrair outras… outras… outras áreas também… Ainda a semana passada, assinámos um… estivemos presentes na assinatura de escritura da compra de um terreno para instalação de uma fábrica na Zona industrial de componentes para construção civil. Portanto, recentemente estamos… recentemente teremos uma fábrica de máscaras de cirúrgicas. Portanto, temos indústrias das mais variadas áreas, temos a indústria farmacêutica também, que é uma das possibilidades que já temos algumas hipóteses a crescer, temos a possibilidade de instalar também… aliás está… o negócio da instalação está em curso… duma indústria também na área da Farmacêutica. Enfim… há várias áreas que… que nós não descuramos. Claro que esta agora [aeronáutica] é onde nós somos atrativos e diferentes.

Entrevistador - Ia perguntar se, será possível que estando o município aberto a toda uma atração de várias indústrias, será possível elas coexistirem no mesmo… no mesmo meio? É sempre um desafio também, não é? Mas pronto, claro que sim quanto mais divergente e mais disperso for o tecido empresarial melhor é sempre para a cidade e para a zona.

TE1 - A convivência é simples, nós temos é que ter gente suficiente e qualificada para dar resposta. Se houver convivência, se não…. é que infraestruturalmente estamos… temos condições, qualidade de vida temos, temos é que dizer às pessoas que temos ainda mais que fazer essa… esse percurso também da promoção agora da cidade, do concelho, enquanto zona para viver, enquanto localização para viver, enquanto escolha. Sobretudo, agora, na área também do digital, que é outra área onde nós também queremos apostar e atrair investimento. Sabemos que cada vez mais as pessoas não precisam de estar no escritório físico, hoje trabalha-se a partir de casa e a pandemia também veio acelerar esse processo e dar a conhecer às pessoas e perceber que é possível fazer esse trajeto. E, então, nós temos que atrair mais pessoas e por essa via também vamos… por isso, também fizemos um investimento muito forte na capacitação do território a nível da fibra ótica. O município acabou de… está a acabar de fazer esse investimento. Investiu quase 1.000.000 de euros para ter uma cobertura de 95% do território com fibra ótica. E foi um bocado, além daquilo que seriam as suas competências, porque, normalmente, são as operadoras que fazem isso, mas o município sabe que não sendo um território muito populoso, não era atrativo para qualquer operadora fazer esse investimento e, então, sabendo da importância de hoje em dia da da ligação ao mundo. É quase tão importante hoje, uma boa ligação à net, como uma estrada quase ou um abastecimento de água, portanto, é quase vital, portanto… ah… nós tendo esse

conhecimento, capacitamos o território também nesse ponto de vista. Fica aqui essa nota também.

BLOCO TEMÁTICO D - Analisar o impacto a nível económico e social que CAPS tem na cidade/região.

Q13 - Como é que se concretiza o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade de Ponte de Sor e para o nosso distrito?

TE1 - Melhor do que qualitativamente era bom responder do ponto de vista quantitativo e há um trabalho a ser desenvolvido para perceber. Aliás, já temos o relatório anterior, mas já está desatualizado. Do que é significou isto, do que está a significar este... este Complexo, este Cluster de aeronáutica e o impacto que teve. Mas pronto, do ponto de vista qualitativo e empiricamente o que é que se percebe? Criação de emprego e isso vê-se, os nomes comprovam-no. A criação de emprego direto e indireto logo, com isso fixação de pessoas, situação dos nossos e atração de novos habitantes, novos habitantes cada vez mais qualificados. Habitantes, não só de um ponto de vista mais ah… temporário, mas também permanente. Temporário, porque temos a presença de… sobretudo dos formandos das escolas que é durante alguns meses e depois vêm outros, mas do ponto de vista também permanente atração de pessoas que ficam a viver e que estabelecem a sua família em Ponte de Sor. Socioeconómico, o que é que isto vem trazer? Veio trazer dinâmica económica, cria a necessidade de resposta de todo o tecido económico, desde o comércio local, restauração, hotelaria… respostas, todas essas respostas tiveram que se adaptar e ser criadas e expandirem, ou seja, também cria dinâmica económica e respostas e emprego, as empresas de serviços que também têm que se capacitar e que… que geraram… que gera mais emprego. Do ponto de vista social, se temos menos desemprego, também temos menos… menos crise, menos… menos gente carenciada, digamos assim, ou seja, havendo mais emprego, há menos gente desempregada com necessidades especiais de… de reinserção ou de apoio… de apoio social. Do ponto de vista até cultural, assiste-se também a dinâmicas de mudança no fundo há uma adaptação até… coisas muito simples… as pessoas têm que começar a saber falar inglês nos cafés, nos serviços, por exemplo, são coisas relativamente simples, mas que… que necessita que uma comunidade tem que se adaptar. Portanto, são mudanças muito significativas e muito rápidas que aconteceram e estão a acontecer. Antes do aparecimento deste boom da criação de emprego, Ponte de Sor tinha… um dos desempregos mais altos a nível nacional. Tinha muita gente apoiada do ponto de vista social. O Município, inclusive,

tinha uma coisa chamada… tem ainda só lhe mudou o nome "Regulamento de luta contra a pobreza", em que as pessoas eram apoiadas das mais diversas formas. Normalmente havia… choviam pedidos entre aspas, pedidos semanais de apoio, desde a renda de casa, água, luz, gás, pagamento de… enfim...tudo. E o município apoiava muita gente porque havia muita necessidade, os próprios números do regulamento de inserção do RSI eram elevados e hoje são muito menores. E atualmente que é que temos? Temos muito menos desemprego, os números… somos um dos concelhos com menos desemprego. Esse "regulamento de luta contra a pobreza", cujo nome até mudou, agora chama-se de apoio social, já é muito esporádico o apoio que temos que dar, os números falam por si, nós temos esses números, não tenho agora para dar, mas é muito menor. Claro que continua a haver sempre algumas necessidades e há sempre… há sempre algum desemprego também, enfim não estamos… não existe a perfeição, mas estamos a tentar ao máximo debelar isso tudo. Criou-se, criou-se, então esta… este ambiente muito favorável, de emprego e de... de maior… de maior enfim, do ponto de vista social, a população estar a viver tempos muito melhores do que o que tínhamos. E depois, economicamente, é isto que eu digo, criação de emprego direto e indireto, novas empresas a fixarem-se porque trabalham nesta área, no imobiliário… um boom enorme no imobiliário, mais construção, nós nunca tivemos… nos últimos tempos, estamos a bater os recordes todos de novas licenças para construção de habitação em Ponte de Sor, por exemplo. Tudo isto são sinais de uma dinâmica económica crescente, impactada pela pandemia naturalmente, mas crescente e muito por muito por… muito ou praticamente por causa do investimento da aeronáutica.

Entrevistador - Acabou por se registar um arrastamento da economia local e depois claro, que acaba por alcançar várias vertentes. E acaba por… digamos assim, uma coisa leva a outra e se for num bom sentido, no sentido crescente, é sempre bom…

TE1 - Claro que há problemas sociais, que há problemas de segurança que nós estamos… claro que com o crescimento, também vêm os problemas associados… da saúde, o acesso à saúde dessas respostas todas que é preciso acompanhar, da educação continuar a dar… ter escolas com ótimas condições e todas seguras, e… e com qualidade no ensino. Tudo isso é e tem que ser acompanhado, mas o impacto socioeconómico por alto e assim… do ponto de vista qualitativo, é este… é enorme e positivo.

BLOCO TEMÁTICO E - Visão prospetiva sobre as perspetivas (futuras) de crescimento do CAPS

Q14- Numa perspetiva pessoal, futuramente, quais serão os principais desafios para o CAPS?

TE1 - Portanto olha, fácil para além desse [qualificação da população] que é uma coisa mais... que não é palpável, é desse dessa índole, que é o que nos preocupa muito, que é a quantidade e qualidade de pessoas, de recursos humanos necessários, temos que trabalhar muito nesse sentido. Depois do ponto de vista infraestrutural, acho que é uma coisa que também te interessa é olharmos para esta infraestrutura e perceber que ela neste momento está a ficar lotada, digamos assim, ou seja, capacidade para construção de novos hangares começa a ficar ah… lotada. Há muitos interesses para atrair novos investidores e nós temos que olhar para uma expansão deste… desta infraestrutura. Portanto, temos que pensar estrategicamente, como é que do ponto de vista físico, como é que vamos expandi-la? Há várias hipóteses que estão em cima da mesa e todas elas têm que ser bem estudadas e a médio prazo esse é um grande desafio que nós vamos ter, que é saber que, provavelmente, vamos ter que expandir a infraestrutura. Depois, outra coisa que também é importante, é o modelo de gestão do próprio Aeródromo, nós estamos… encomendámos agora um estudo, exatamente nesse sentido de perceber para onde é que temos que ir… o aeródromo é de gestão municipal, continua a ser até agora. E nós, neste momento, com tudo o que está a acontecer e que se perspetiva, pomos em causa ou em questão ou questionamo-nos se este é o caminho a seguir até no futuro ou se o tenhamos ou temos que seguir outra via qualquer. Tornar a gestão privada, tornar a gestão pública/privada, ter aqui uma outra abordagem… a nós os nossos recursos estão hoje a ser capacitados a toda a hora, mas sabemos que não é muito flexível a contratação aqui… a contratação e toda a gestão de recursos humanos no Setor Público. Até que ponto é que não seria mais vantajoso? É isso que esse estudo nos vai também dizer e ajudar na decisão política, até que ponto é que seria ou não vantajoso ter aqui uma gestão diferente do aeródromo e não estar dependente exclusivamente do município ou só do município e, portanto, essa é outra das questões que estamos a avaliar e que é estratégica para o futuro. Portanto, uma física e outra não física, digamos assim.

Q15 - Prevê algum impacto negativo, face a um crescimento catalítico desta infraestrutura, para a cidade de Ponte de Sor?

TE1 - O impacto negativo é a cidade poder não conseguir acompanhar como… como se verificou nos primeiros tempos, logo a seguir à vinda dos primeiros pilotos, não conseguir acompanhar a resposta, por exemplo, ao nível da habitação, da segurança, das respostas públicas também da saúde, etc… etc. Portanto, isso pode ter, pode ser ali um fator que… a

pesar. Depois também do ponto de vista ambiental, algum impacto negativo pelo crescimento também da operação que é… que é inevitável e isso também é relativamente preocupante, obviamente temos que a pôr sempre em cima da mesa. Mas por outro… mas pesando, obviamente que os impactos positivos são infinitamente maiores só temos,obviamente, é que nos preparar e debelar aqueles que possam ser os negativos, que temos identificados e que são estes não temos mais nenhuns… que possamos dizer… identificar como negativos…

Entrevistador - No fundo terá de ser feito um crescimento à medida da cidade…

TE1 - Exatamente sustentado, sustentável, exatamente tentar evitar assimetrias entre aquilo que é a resposta e a procura das várias áreas, pronto basicamente é isso.

Q16 - Como perspetiva, no futuro, o crescimento/desenvolvimento do CAPS?

TE1 - Bom, a minha visão de futuro deste cluster é que isto mude para sempre o nosso Concelho e nessa região e que Ponte de Sor fique ainda mais um Centro Aeronáutico Nacional. Perspetivo a instalação de mais empresas, para além destas que já falamos, perspetivo um crescimento deste setor aqui, perspetivo que isto signifique um aumento da população. Um aumento grande da população em Ponte de Sor. Que torne a cidade… numa cidade de referência nacional no interior do país. Eu acho que é para aí que vamos caminhar. Do ponto de vista físico da infraestrutura ela vai ter que crescer no futuro a médio prazo.

[TE1 ATENDE UMA CHAMADA E DISPENSA A MESMA CONTINUANDO A ENTREVISTA]

E, então, é isso que que eu perspetivo que… que esta infraestrutura e o que se vai gerar à volta dela e o nosso novo centro de negócios e empresarial em geral, vai e tudo aquilo que estamos a atrair… que significa que Ponte de Sor vai ser bem diferente para melhor no futuro, a médio prazo, vai ser uma cidade média do interior do país com muita… muita capacidade, é isso que eu perspetivo.

Encerramento da entrevista

Q17 - Considera que há algum aspeto pertinente, relativo à *Génese e Desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor*, que não tenha sido abordado ou que queira aprofundar mais?

TE1 - Eu acho que tocamos em todos os pontos, se não me engano fomos a tudo o que era importante. Não me recordo assim nada que tenha ficado de fora desta nossa conversa. Desejar-te boa sorte na prossecução aqui do trabalho, esperar que tenha sido claro nas minhas respostas e disponibilizar-me para clarificar algum ponto que tu vejas que não… não

está claro ou alguma zona… alguma pergunta que queres mais aprofundada, alguma resposta que não… que precises é só dizeres. E força.

Entrevistador – Muito obrigado.

ANEXO 4 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 2 - Código TE2

Data: 18 de maio 2021

Local: Câmara Municipal de Ponte de Sor

Hora de início: 15:30h

Hora do fim: 16:15h

Tempo de gravação: 45 minutos

DESENVOLVIMENTO DA ENTREVISTA

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS – Entrevistador - Bom dia Sr. XXX. Só para o conhecer um pouco melhor, vou começar por lhe perguntar alguns dados pessoais, se não se importa. Qual é a sua formação base? Depois de se formar começou logo a trabalhar nesta área? Como foi? Conte-me um pouco sobre o seu percurso…

TE2 – [RISOS] É uma pergunta engraçada, que já não me faziam há já algum tempo a esta parte. A minha formação não tem nada a ver com…a minha formação académica não tem nada a ver com aquela que é a atividade que tenho hoje. Eu sou licenciado em Engenharia Química, depois de terminar o curso ingressei numa… numa empresa, uma multinacional com sede em Portugal, o Grupo Amorim. Em que era responsável… comecei com um Estágio Profissional como muitos jovens hoje, foi dessa forma que dei os primeiros passos. E as coisas foram evoluindo, de forma positiva até que cheguei a Diretor de Produção e responsável de algumas linhas de produção das áreas de negócio das unidades industriais que o Grupo tinha e felizmente tem no sul do país. O Grupo Amorim é, neste momento e há uns anos, a maior entidade empregadora do Concelho de Ponte de Sor e, portanto, é com algum orgulho que fiz parte daquela família, daquela casa e que muito me ensinou. Depois, por um desafio pessoal inesperado ah… o anterior Presidente da Câmara convidou-me a poder fazer parte do seu Executivo, com o propósito de dar continuidade aqui a alguma estratégia que estava definida na altura. Eu até aí nunca tinha tido ligação nenhuma, nem sequer à política, nem sequer a esta questão de gerir os destinos públicos de um concelho. A minha primeira reação, a segunda, a terceira, a quarta foi dizer que não e não estava para aí virado, acabei por aceitar o desafio e, portanto, isto para dizer o quê? Concretamente, a minha formação académica nada tem a ver com…s e ajuda? Sim, ajuda muito. Que era a licenciatura Engenharia Química no âmbito daquele que é a abertura que qualquer engenharia dá naquele que é nossa… relação muito para o lado do executivo, para monitorização e para o atingir resultados e, portanto, o… fazer algo com propósito e saber medi-lo, quer depois o MBA que fiz em Gestão, que me ajudou obviamente aqui nalgumas ou em muitas das tarefas que obviamente uma entidade, uma instituição desta dimensão requer e, portanto, para concluir rapidamente a

resposta… Não! A minha formação académica, nada tem a ver com isto, foram circunstâncias da vida e, portanto, foi desta forma que aconteceu.

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS - Atualmente, é… [funções atuais]. Como é ser… [funções atuais] nesta… [nome da organização]?

TE2- É bom… é muito bom, aliás, nós… quando… e eu entrei nesta vida ainda jovem tinha 29/30 anos, não me recordo já, portanto, era jovem. E fi-lo por… de alguma forma abraçar um desafio e o desafio e aquilo que me convenceu foi dar o meu…, por mais que humilde, contributo para fazer pela minha Terra, pela nossa Terra, por aqueles que também me ajudaram a crescer, me ajudaram a poder depois passado alguns anos ter a oportunidade de ter um emprego razoável, de poder evoluir e, portanto, eu sempre fui uma pessoa muito ligada à Terra, eu nunca quis… Muitos jovens hoje vão estudar para fora e… aquilo que fazem de ideal de vida, o que têm como ideal de vida é ficar por lá porque a sua Terra não lhes diz nada, eu fui sempre ao contrário. Muito por força das ligações que tinha quer a nível do desporto, quer a nível da cultura, eu fiz parte da Orquestra Ligeira, fiz parte do Eléctrico muitos anos e, portanto, eu no final da semana estava a contar os minutos e os segundos para voltar a casa, portanto sempre fui assim. E fico feliz por ter sido um dos privilegiados a ter a oportunidade de regressar a casa, aconteceu e, portanto, obviamente que isso foi importante. Eu ser XXX de Câmara não é mais do que alguém que é da Terra e gosta da Terra, possa dar o seu cunho, o seu contributo, o seu trabalho para fazer ainda mais pela Terra e, portanto, é isso que me motiva e desse ponto de vista é bom, por outro lado, nem tudo isto são flores. Ponte de Sor, por acaso, hoje tem um reconhecimento diferenciador naquele que tem sido o desenvolvimento nos últimos anos, mas isto requer um esforço enorme, uma… um abdicar de muitas questões pessoais e familiares, e quando se levam estas coisas efetivamente a sério, isto é um bocado complicado… é com… como direi ah… um trabalho muito desgastante, é exausto é… é obriga-nos, levando isto a sério, a estar sempre presentes e atentos, mas por outro lado, eu acho que não há nada melhor. E essa é a verdadeira ou deverá ser sempre o verdadeiro significado da política que é… é a única oportunidade que temos na vida, de mostrar que podemos fazer algo pelos outros. E eu acho que nós, de uma forma ou de outra, temos conseguido melhorar uma série de indicadores. E, portanto, ser XXX da Câmara é desgastante, às vezes vivemos um bocadinho quase em piloto automático, porque isto é muito complicado, mas é bom, é bom porque depois sentimos que valeu a pena, não só pelos grandes investimentos, às vezes pelos pequenos, que são mais pequenos, mas não são menos importantes e, portanto, é bom, é muito bom.

BLOCO TEMÁTICO A – Génese do Aeródromo de Ponte de Sor

Q1 - Como e porque surgiu a ideia de criar um Aeródromo, no interior do país?

TE2- Bom eu aí… tenho toda ah… a abertura e facilidade de falar sobre o assunto, porque nem sou eu responsável, nem sequer… nessa altura, algum dia sonharia que iria estar com as responsabilidades que tenho hoje, portanto, ser XXX da Câmara. Portanto, o Aeródromo de Ponte de Sor surgiu através da visão… diferente e… e como direi isto? Estratégica do anterior presidente do Município, que percebeu, obviamente, depois de várias vivências, de vários contactos, várias experiências, de falar com muita gente, contactar muita gente percebeu que Ponte de Sor poderia ter aqui uma resposta diferenciadora que lhe poderia… que lhe daria certamente oportunidade de evoluir e de crescer. E, portanto, foi na altura uma… uma aposta arrojada porque se aqui há alguns anos a esta parte disséssemos que temos 39.000 movimentos por ano num Aeródromo, ou que temos 300 alunos a estudar, ou que temos uma fábrica de máscaras de oxigénio, ou que fazemos drones com uma… com uma envergadura de 5 m e que voam para todo o mundo, ou que estamos para brevemente construir uma fábrica para fazer o primeiro avião português, de certeza absoluta que a maior parte das pessoas dizem "*bem aquele senhor não está, já não está bem do juízo e tal e por aí for*a". E, portanto, é preciso acreditarmos, é preciso ter audácia, é preciso ter astúcia e é preciso sermos criativos e, principalmente, pensar numa coisa… Todos estes territórios do interior do país pensam em fazer algo para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Agora, em que é que se podem especializar? Em que é que podem… no que é que podem encontrar algo que seja diferente e que os torne diferentes pela positiva, de todos os outros, os vizinhos do lado? E eu acho que foi isso que Ponte de Sor fez, portanto, aproveitar essa oportunidade e depois quando nós, eu e o meu primeiro executivo, tivemos a felicidade de… e o privilégio de assumir os destinos deste Concelho, à nossa imagem tentamos criar aqui algo que pudesse potenciar, vender no bom sentido da palavra, mostrar ao mundo que a nossa infraestrutura Aeródromo Municipal, era muito mais do que aquilo que, às vezes, as pessoas sabiam e isso era algo que não tinha sido feito até à data pelo Município. Portanto, nós levamos o Aeródromo de Ponte de Sor para o mundo, para as feiras de aeronáutica, de aeroespacial, para as feiras de negócios, ao Ministério da Economia, ao Ministério do Planeamento, até que chegamos ao ponto de criar uma cimeira aeronáutica, que foi o Air Summit, e a partir daí foi tudo mais fácil. Porque hoje passámos do… do foco de ir à procura de qualquer investidor, porque qualquer um seria importante para nós, para termos que filtrar hoje e com algum rigor, avaliar quais são os manifestos de interesse que permanentemente nos chegam para poder investir no

nosso Aeródromo. Isso, obviamente, que é motivo de regozijo e de orgulho e de… ficamos todos felizes por isso.

Q2 - Na sua opinião, quais foram os principais fatores para a criação de um Aeródromo em Ponte de Sor?

TE2 – Bom, em primeiro lugar, o Aeródromo em Ponte de Sor nasceu por consequência de… de uma necessidade, de uma pequena pista para uma fábrica ou outra pequenina que fabricava ultraligeiros aqui em Ponte de Sor, para testar os seus aviões. Também indicada pela carta estratégica, tanto ao quanto eu sei, isto em executivos muito anteriores aos membros e, principalmente, face à localização que Ponte de Sor tem no país. Isso é daqueles fatores que nós temos que aproveitar ontem, hoje e amanhã e sempre. E, portanto, aí… começou-se a explorar de alguma forma aquela que era a oportunidade de… de criar aqui uma resposta diferente, num setor que é o setor da aviação que é, se tirarmos aqui o contexto da pandemia, que era ano após ano, exponencialmente a crescer e, portanto, tudo isto fazia todo o sentido e foi feito e houve pelos pedidos anteriores toda a audácia e a coragem e da parte do anterior Presidente da Câmara, uma visão estratégica sobre algo que poderia ser diferenciador. E, felizmente, avançou, até que um dia o Estado português abriu um concurso para ah… a sede dos meios aéreos da Proteção Civil.

[INTERRUPÇÃO DE 15 SEGUNDOS DEVIDO AO SURGIMENTO DE UM INDIVÍDUO NO GABINETE, O TE2 DESCARTOU, E A ENTREVISTA SEGUIU]

A sede dos meios aéreos da Proteção Civil e o Município candidatou-se e ganhou esse concurso. A partir daí tudo mudou. Porque os requisitos da própria pista tiveram que ser alterados. O Município teve que investir e ficamos aqui com uma infraestrutura que... sou suspeito em dizer que é das melhores do país ou que é a melhor do país em termos de Aeródromo, mas é das melhores do país e, portanto, isso é… havia que explorar, havia que saber vender esta infraestrutura com um simples propósito: do atrair investimento para criar riqueza. Não há outro, aqui não há volta a dar e todos nós hoje nos queixamos e lamentamos dos constrangimentos e das dificuldades do interior do país e todos têm dificuldades, agora também há que dar o nosso contributo para que elas possam ser de alguma forma debeladas e minimizadas. E eu acho que o Aeródromo, não é obviamente o único, nem de perto nem de longe… A aeronáutica não é o maior setor empregador do Concelho de Ponte de Sor, ainda é a indústria da transformação da cortiça, portanto, mas a diversidade… a diversificação dos setores é aquilo que cria robustez a uma dinâmica económica. Portanto, se nós formos fortes na cortiça, no agroalimentar, no agroflorestal, na aeronáutica e noutras quaisquer indústrias,

nós estaremos obviamente seguros de que se alguma delas por algum motivo ah… tremer, isto continuará a ter atividade e, portanto, foi dessa forma que eu acho que este projeto do Aeródromo também foi pensado.

Q3 - E qual o seu papel na criação e desenvolvimento do CAPS?

TE2 - O meu papel foi mais ah… ou têm sido bem mais importante na promoção, na organização, no definir a estratégia mais correta possível. Para poder integrar o Aeródromo de Ponte de Sor na estratégia do desenvolvimento aeronáutico nacional, do que na criação da ideia. Portanto, eu… não fui eu que pensei no Aeródromo de Ponte de Sor, não fui eu que me lembrei que a aeronáutica seria uma oportunidade de negócio para Ponte de Sor, se calhar e… até eu não estando na altura antes de vir para a Câmara informado sobre o assunto, até eu provavelmente duvidei que isto seria algo daquilo que é hoje… e, portanto, temos que ser honestos connosco próprios. Agora, no que diz respeito a promover, no criar redes de contacto, no criar relações, de mostrar ao mundo que esta efetivamente é uma infraestrutura diferente das outras para melhor, pois aí tivémos um papel que eu acho que é inequivocamente reconhecido. E por isso é que… eu lembro-me que, em 2013, o Aeródromo, quando eu assumi a XXX do Município, o Aeródromo tinha 20 ou 30 funcionários, hoje tem mais de 300. E, portanto, porquê? Porque tem mais investimento, porque tem mais emprego, tem mais empresas e ainda vai ter mais, e portanto o papel aqui foi o papel do dinamizar, do explorar, do ir ah… tentar, de alguma forma, potenciar ao máximo aquilo que era um recurso que nós tínhamos que outros não tinham com esta qualidade e, portanto, foi no meu entendimento aquilo que foi o principal contributo que consegui dar foi… mostrar ao mundo aeronáutico que Ponte de Sor é um local, e hoje é um local reconhecido por muitos como um dos melhores, pelo menos em Portugal.

BLOCO TEMÁTICO B - Vetores que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor

Q4 - Como foi implementada a Estratégia de Desenvolvimento do CAPS, ao longo destes 15 anos?

TE2 - Nós sabíamos que, em primeiro lugar, tínhamos que, como eu disse, tínhamos de promover isto de uma forma diferente. E a primeira coisa que fizemos foi agarrar no carro, no comboio, ou no avião e levar na nossa pastinha, o computador e os flyers promocionais e saber, aqui está uma empresa de componentes aeronáuticos, aqui está outra de manutenção de aeronaves ligeiras, aqui está outra de… de outra coisa qualquer ligada ao setor e, portanto,

temos que ir mostrar o que é que temos, temos que ir dizer às pessoas o que é que temos. E foi a primeira coisa que fizemos… foi isso… foi sair da nossa zona de conforto, com a pastinha debaixo do braço e dizer: *Venham para o Ponte de Sor que vocês têm ali algo que é diferenciador*. E, portanto, acho que esse foi… aqui alguma alteração da estratégia inicial que acabou por funcionar e que hoje, obviamente, é uma certeza para todos, portanto a partir de uma determinada altura, a estratégia foi esta. Com uma particularidade que eu acho que é importantíssima, sendo o propósito o atrair investimento para criação de riqueza e aqui a riqueza só se cria através de criação de postos de trabalho ah… isto tem que ser feito de uma forma sempre estruturada e estruturada é… para que vale a pena crescer tanto se depois não há mão de obra qualificada ou se não há recursos qualificados e por aí fora. E nós aí demos um passo importante que foi aproximar-nos da Academia e, quando digo Academia, digo das universidades e dos Institutos Superiores…dos Institutos Politécnicos e do Instituto de Emprego, no sentido de os aproximar de nós, quer para nos ajudarem a pensar e a repensar a estratégia todos os dias, porque obviamente que é obrigatório. O mundo gira e muda a uma velocidade que nós sabemos e, portanto, temos que nos adaptar todos os dias a circunstâncias novas, mas, por outro lado, também precisamos daqueles que possam capacitar, qualificar os nossos jovens para poder-lhes dizer "*olha, não precisas de ir para fora, tens algo que é atrativo, tens aqui algo que se tiveres estas qualificações, até podes ter um salário mais ou menos digno para poderes ficar na Terra que tu gostas e não teres a obrigação de ires para outros centros urbanos, ou até para o estrangeiro, como muitos vão*". E, portanto, eu acho que o principal da nossa estratégia foi exatamente isso, o promover e o dar passos concretos, suportando ah… suportando esta estratégia por aqueles que estão mais ligados sempre ao sector e as universidades ajudaram-nos imenso nisso.

Q5 - Quais foram os vetores que tiveram maior influência no seu desenvolvimento? Porquê?

TE2 – Aquilo que para mim sempre foi ah… um objetivo ou uma missão de vida enquanto XXX da Câmara, foi obviamente… nós temos que ter uma preocupação social e temos tido, melhores equipamentos sociais, melhores equipamentos culturais, melhores equipamentos desportivos, melhores estratégias e dinâmicas nestes setores… Mas eu acho que isso em Ponte de Sor já existia, nós conhecemos Ponte de Sor há muitos anos por ter ótimos lares, ótimo centros de dia, ótimos equipamentos desportivos, pavilhões, estádios, piscinas, uma dinâmica diferente. Isso já tudo havia, só que havia uma coisa que me fazia uma confusão enorme que era, como é que há isto tudo e depois a gente tem uma taxa de desemprego de 26%? E os nossos jovens continuam a ir embora para fora, para procurar outras oportunidades

e… e de que é que vale ter ótimas condições que qualquer dia já não temos gente? Porque as pessoas têm que ir procurar vida para outro lado e, portanto, aquilo que eu entendia que era mais importante era... temos que de alguma forma mudar isto tudo. E mudar isto tudo… que é uma missão, acreditem muito difícil é as pessoas terem oportunidade de emprego, seja em que sector for… e o que é verdade é que passados… 8 anos ou 9 ou 10, não sei quantos são, nós não temos 1400 desempregados, temos 400 e pouco e daqui a uns tempos teremos muito menos. E isso também fez com que Ponte de Sor hoje também seja reconhecida como exemplo, e a tornar-se atrativa… começam a aparecer oportunidades. Não chega, ainda há muito para fazer, porque os jovens hoje… na minha altura não era tanto assim, nós pensávamos numa carreira, fazer carreira numa empresa, fazer carreira numa atividade, fazer carreira num setor e hoje já não é nada assim. Hoje as pessoas estão por projetos "eu hoje estou 10 anos na aeronáutica, mas amanhã quero estar outros 10 na cortiça, ou no outro dia quero estar outros 10 no… nas tecnologias" e, portanto, é assim… a sociedade mudou e ainda bem que mudou. Os jovens de hoje são muito mais dinâmicos e abertos e com outro conhecimento completamente diferente que a gente tinha se calhar noutra altura e eu não sou assim tão velho, nem lá perto…, mas da minha geração para a tua já mudou isto completamente. Hoje ninguém está… ninguém vai fazer carreira numa empresa, está naquele projeto e sabe que está lá até estar, mas pode lá estar 2 anos como pode estar 10, como pode estar 2 meses, as pessoas sabem que é assim. Agora tem que haver é oportunidades e que essas oportunidades sejam onde há a melhor qualidade de vida de todas e a melhor qualidade de vida de todas é no interior. Ponto final parágrafo!

Q6 - Pensando agora no futuro do CAPS: que estratégias pensam vir a implementar ou a dar continuidade para atrair investimento?

TE2 - Eu acho que aquela que tem sido a maior valia do Aeródromo de Ponte de Sor, aquilo que nos dá mais garantias é que dentro daquela grande aldeia de uma pequena cidade, que é o Aeródromo. Aquilo que nos mais tem dado segurança, de sustentabilidade futura, é a diversidade das respostas que lá existem, ou seja, nós para além dos meios aéreos da Proteção Civil, para além do corpo de salvamento e socorro, para além de manutenção de aeronaves ligeiras, para além de escolas de pilotos, para além de produção de drones, de produção de máscaras. Portanto, tudo o que lá existe são várias respostas, todas em… da mesma área, do mesmo setor de negócio, mas de atividades diferentes. Ou seja, se um dia, por algum motivo os donos deixaram de ser… estão lá os aviões à mesma, mas se algum dia os aviões… e aconteceu agora na pandemia, as escolas tiveram que parar. O que é verdade é que a fábrica

de drones nunca parou, o que é verdade é que a fábrica das máscaras nunca parou, que é verdade é que o corpo de salvamento e socorro do Aeródromo não pode parar e, portanto, isto a diversidade de atividades, todas elas ligadas ao setor, mas todas elas diferentes umas das outras, dá-nos aqui uma consistência e uma sustentabilidade de um… uma infraestrutura que tem que ser, tem que estar sempre ao serviço da população e, portanto, eu acho que isso é aquilo que temos que manter. O que é que tem que acontecer aqui? Evoluir ainda para outras respostas que não temos e, em breve, vai acontecer com a manutenção de aeronaves de grande porte, ainda não acontece, vai acontecer com os investimentos que estamos lá a fazer. Vai acontecer também ah… aproveitar aqui alguns... reconhecimentos que temos tido como infraestrutura e com estrutura capaz de receber investimentos de outra ordem, linhas de produção de alguma dimensão para fabricação de aviões. Vai acontecer… que temos que rapidamente evoluir também para posicionar o nosso Aeródromo, como um daqueles possíveis para o transporte de carga aérea, não só para passageiros. Portanto, há aqui uma série de coisas para explorar ainda que... oxalá que tenhamos todos sempre a mesma vontade e a saúde para poder… porque há aqui tanto para explorar ainda neste sector que a estratégia terá de ser sempre essa, criteriosa dando um passo de cada vez. O investimento a fazer tem que ter sempre um retorno de criação de riqueza para o território e cada euro que a gente investir no Aeródromo temos que, pelo menos, recolher na nossa comunidade 1 euro e meio e, portanto, acho que é isso que temos pensado e que temos conseguido.

Q7 - Com base na sua experiência profissional e tendo em conta o que é o hoje o CAPS, considera que a estratégia de desenvolvimento e de atração implementadas foram as mais corretas? Se pudesse voltar atrás no tempo, o que teriam feito de forma diferente? Porquê?

TE2- Acho que não tinha feito nada diferente, sobre esta temática que estamos aqui a falar quer da aeronáutica, quer da política de dinamismo do tecido económico local e não é só aeronáutica, posso falar também do… do Centro de Acolhimento Empresarial que temos no… nosso ninho de empresas ali perto do… da escola secundária, quer de outros exemplos do género, não teria feito nada de diferente. Aprendi muito, obviamente que se calhar nem sempre as decisões que tomei foram os melhores, mas não há nada que eu possa dizer para mim próprio que me arrependo (não). Vale a pena, às vezes, também arriscarmos a sermos audazes, obviamente que também o temos de fazer sempre de forma ponderada e, às vezes, damos passos ah… não direi maiores que a perna, mas um bocadinho arrojados, mas também o fizemos porque sabíamos que a situação financeira da Câmara o permitia que acontecesse e se não tivéssemos acreditado, se calhar hoje não estávamos no ponto que estamos. E,

portanto, respondendo concretamente, não me arrependo de nada no que diz respeito a este assunto, antes pelo contrário, sinceramente, nunca nem eu próprio esperava que Ponte de Sor hoje pudesse ser a nível global, um pontinho do mundo que muita gente já conhece… muita gente que está ligada a este setor da Aeronáutica conhece e que conhece pelos bons motivos e, portanto, isso é fundamental.

Q8 - Há outros intervenientes no processo que contribuem para o maior ou menor sucesso das estratégias delineadas? Quais? Porquê e de que forma?

TE2 - Há vários, há muitos intervenientes que foram fundamentais, desde logo os funcionários do Município que adaptaram, obviamente o seu trabalho, o seu dia a dia para poder perceber que estava aqui algo que era diferente e que exigia outra disponibilidade e outra… e outra vontade no que diz respeito ao desenvolvimento de uma estratégia. Depois, as pessoas que fomos conhecendo ao longo destes anos e são vários e a gente… nós olhamos aqui para o nosso folheto promocional e começamos desde os empresários do Aeródromo, o Engenheiro XXX, a L3, a Tekever, a Global Services, a Heliavionics, a FlyTech, as Universidades, todos aqueles que tiveram connosco desde a primeira hora nos ensinaram a refletir e a redefinir a nossa estratégia todos os dias e eu acho que isso é o mais importante na nossa… tem sido o mais importante na nossa conduta, que é estar disponível para ouvir todos. Nem sempre concordamos, nem sempre divergir ah… convergimos… muitas das vezes divergimos, mas o que é verdade é que nós vamos bebendo um bocadinho de cada lado e isso tem nos feito crescer. E, portanto, foram muitos… não quero aqui de forma alguma, personificar quais é que mais contribuíram, mas foram muitos e aqueles que… que fizeram efetivamente ou que deram um contributo diferenciador. Todos eles estão aqui [O TE2 TINHA NA SUA MÃO UM FOLHETO PROMOCIONAL DO AEROSPACE PONTE DE SOR E É A ESTE QUE O MESMO SE REFERE] por nós… se calhar já de uma forma algo desatualizada, já são mais do que os que aqui estão. Mas os principais foram estes todos que aqui estão: as universidades, os agentes locais, os proprietários destas várias empresas, as instituições públicas, a ANAC, Autoridade Nacional da Aviação Civil, a NAV, todos aqueles que, se algum dia duvidaram que a gente poderia fazer aqui algo diferente, hoje estão connosco em tudo e ajudam-nos naquilo que são os nossos propósitos.

Entrevistador - **Eu ia mesmo perguntar exatamente isso também, a ANAC, o Governo Português também sempre…**

TE2 – Os vários governos portugueses, aí tem que ser justo, não… portanto, este projeto do Aeródromo já tem vários anos, uns deram-nos mais atenção que outros. E isto aqui não tem a ver com o Governo, tem a ver com tutelas e…, mas o que é verdade é que, de um modo muito geral, todos eles estiveram connosco desde… ou quase todos eles estiveram connosco desde o início e depois de visitarem e esse tem sido um segredo nosso. O nosso cartão de visita é trazer cá as pessoas, porque quando as pessoas cá vêm percebem que isto é um bocadinho diferente daquilo que estava… estão habituados a ver. Hangares de última geração, uma pista enorme, sem congestionamento do tráfego aéreo, num sítio sem poluição, nem sonora nem… e, portanto, é aprazível o nosso Aeródromo é uma estrutura aprazível, só quem não o conhece é que poderá ter uma ideia diferente. E, portanto, nós aquilo que pensámos foi quem não conhece tem que conhecer, tem que vir ver e isso acho que tem sido uma aposta ganha entre nós.

BLOCO TEMÁTICO C - Oportunidades de negócio do Aeródromo de Ponte de Sor vs. Estratégia de Desenvolvimento

Q9 - Tendo em conta as estratégias de crescimento e desenvolvimento para o CAPS, quais são as oportunidades de negócio que o mesmo oferece?

TE2 - Eu acho que eu já respondi nas questões anteriores a essa pergunta, portanto, há vários setores que estão neste momento… vários setores de negócio que estão neste momento no Aeródromo Municipal de Ponte de Sor desde: a aviação não tripulada, a manutenção aeronáutica, a instrução, a Proteção Civil… ah… o próprio turismo que está neste momento a ser construído, um hotel também no Aeródromo Municipal e, portanto, são várias as oportunidades de negócio e de… de emprego que o Aeródromo oferece. Vivemos, obviamente, momentos especiais pela negativa, por causa da pandemia, as coisas... não direi que diminuíram, mas estabilizaram, infelizmente. Esperamos que rapidamente tudo volte à evolução positiva que se vivia antes da pandemia que ninguém esperava. Mas, o nosso Aeródromo tem montes de respostas para dar e, portanto, vai continuar a dá-las, não há aqui dúvida nenhuma.

Q10 - Qual é o impacto das movimentações aéreas (escolas de voo), das operações da Proteção Civil, assim como das restantes entidades aí sediadas, no desenvolvimento do CAPS?

TE2 – Isso são questões mais técnicas, para mim o que mais me… o que importa verdadeiramente é que sejam as escolas de pilotos, ou empresas de manutenção, ou fábricas

de produção, ou de aviões, ou de drones, ou de outra coisa qualquer é que isso possa dar emprego e o emprego mais qualificado possível e que possam pagar salários acima daqueles que são os salários médios deste território. Para poder regular os constrangimentos que nós vivemos no interior do país e, portanto, é… Para além disso, as escolas de aviação têm aqui uma importância diferenciadora, que é criam um ambiente cosmopolita numa sociedade ou numa comunidade pequena, em que as pessoas são obrigadas a interagir umas com as outras de outra forma, a integrar-se culturalmente ou a diversificar aquelas que são as suas apetências culturais de um dia para o outro e perceber que hoje as próprias pessoas de Ponte de Sor já se querem adaptar a aprender novas línguas, a saber novas culturas, a tentar perceber novos costumes e, portanto, isto é algo que só se consegue com projetos diferenciadores e acho que aí as escolas de instrução de voo, pela sua abrangência Internacional, deram essa resposta e esse contributo.

Q11- Quais as mais valias e diferenciações do CAPS que o favoreçam a nível nacional e internacional?

TE2 - Em primeiro lugar é a infraestrutura, ponto final. Nós… o nosso Aeródromo está equipado com uma pista como poucos aeródromos tem, com hangares de última geração como poucos tem, com sistema de aproximação de voo por instrumentos (o ILS), com sistema de controlo de tráfego de voo por uma equipa de AITAS, com um sistema de salvamento e socorro que poucos aeródromos têm. Portanto, tudo começou pela capacidade que a infraestrutura tinha, depois a partir daí foi dinâmica económica atrai dinâmica económica e as empresas vão falando umas com as outras. O que é que ajudou aqui muito e diferenciou? Um instrumento que se chama Air Summit, que obrigou por necessidade dos vários agentes deste setor a reunirem-se 2 ou 3 dias por ano, uma coisa que não acontecia até agora, portanto, e reuniram-se em Ponte de Sor, e reuniram-se no Aeródromo de Ponte de Sor e aí perceberam que, efetivamente, isto era algo muito sério. E, portanto, eu acho que foi isso que nos diferenciou do resto, foi acreditar que valia, foi ter uma estratégia de promoção, foi ter uma infraestrutura com uma qualidade muito acima da média e, portanto, foi a conjugação destes fatores todos.

Q12 - A estratégia de desenvolvimento apenas visa atrair entidades do setor aeronáutico e aeroespacial ou a introdução de novos nichos poderiam ser uma mais-valia?

TE2 - Não a do Aeródromo só, obviamente…. não queremos… não queremos atrair uma fábrica de curtumes para o Aeródromo Municipal, as do Aeródromo sim, serão sempre nesses

setores, obviamente, alargando um bocadinho mais à parte das qualificações, das certificações, da formação e qualificação das pessoas e por aí fora. Agora em termos de concretamente, dos setores empresariais sim, aeronáutica, aeroespacial, aviação não tripulada e, portanto, não pode diversificar muito daí… as da Proteção Civil, seja o que for. Agora a estratégia local não, obviamente que não, esse é um dos nichos de mercado e vocês sabem que há vários, é o alimentar, o agroflorestal, a transformação da cortiça, agora estamos a evoluir muito no setor da ferrovia, da reabilitação também a nível nacional das linhas de caminho de ferro, uma das grandes empresas ou das maiores empresas do país a SociCarril, também está sediada aqui, a PimenSor, Incopil no agroalimentar e no agroflorestal. Portanto, a estratégia passa por outras coisas, no Aeródromo não… no Aeródromo, tem que ficar circunscrito à especialização no setor, se não deixa de fazer sentido.

BLOCO TEMÁTICO D - Analisar o impacto a nível socioeconómico que o CAPS tem na cidade/região/distrito

Q13 - Como é que se concretiza o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade de Ponte de Sor e para o nosso distrito/região?

TE2 - É uma oportunidade… acho que este distrito só… este distrito e esta região poderá evoluir quanto mais projetos desta dimensão e diferenciadores como este aparecerem. Temos o caso do Pisão agora, temos o caso da DELTA de Campo Maior, temos o caso da indústria de transformação de cortiça no território… e outros que marcaram, obviamente, a diferença para melhor ou pelo menos evitaram que aquilo que era a tendência de regressão em termos económicos deste território acontecesse e, portanto, o contributo é esse… é fácil responder a isso.

BLOCO TEMÁTICO E - Visão prospetiva sobre as perspetivas de crescimento do CAPS

Q14 - Numa perspetiva pessoal, futuramente, quais serão os principais desafios para o CAPS?

TE2 - Os principais desafios do Aeródromo e do Complexo Aeronáutico são concretizar o que temos já neste momento em obra, são 9.000.000 de euros de investimento em novas infraestruturas e, portanto, com o propósito de criação de mais 250 postos de trabalho num espaço, no mínimo, num espaço de 1 ano e meio e, portanto, para já, um passo de cada vez, uma coisa de cada vez, que isso aconteça o mais rapidamente possível e depois a seguir, vamos ver o que acontece, porque isto é uma… um setor de negócio onde o céu é o limite e é mesmo… nem o céu é o limite…, mas pronto, já é o espaço.

Entrevistador - Mas numa perspetiva pessoal para além do que já está a acontecer, não tem assim nenhuma… nenhum desafio na sua mente?

TE2 - Temos vários, mas não quero…[RISOS] temos vários, mas não os quero referir porque a gente tem que dar passos certos e as coisas tem que estar devidamente concertadas e já são vários os projetos agora, para poder… para podermos de alguma forma concretizar o nosso objetivo de criação de mais e melhor emprego. Quantas perguntas é que tens?

Entrevistador- Não já está...já está mesmo quase no final.

TE2 – Ótimo…

Q15 - Prevê algum impacto negativo, face a um crescimento catalítico desta infraestrutura, para a cidade de Ponte de Sor?

TE2 – Nós temos aqui um desafio importante e oxalá estejamos cá todos nesse dia para perceber e, principalmente, eu com aquilo que vou dizer é efetivamente assim… nós vamos ter aqui um desafio muito difícil que é conseguir mão-de-obra qualificada suficiente para aquilo que são as respostas que estamos a criar aqui. Isto hoje ao senso comum, à opinião pública pode parecer algo que: "*Está a dizer isso, mas o meu filho ainda está desempregado, ou está a dizer isso, mas a minha mulher está desempregada, ou está a dizer isso*", mas… mas acreditem que é assim, aquilo que vai acontecer nos próximos 2 a 3 anos em Ponte de Sor é algo que… ultrapassa aquela que é a realidade de territórios desta génese, destas características. Nós vamos precisar de muita gente de fora, de muita mão de obra, de fazer um… uma… sensibilização de atração de população para podermos ter pessoas suficientes, para aquilo que são os postos de trabalho que nós já conquistamos! Não é que vamos conquistar? Já estão conquistados, ainda não estão é no terreno, porque falta acabar as obras e por aí fora. E, portanto, isso é aquilo que eu acho que neste momento é o desafio mais premente, mais importante é a gente começar a preparar o futuro para dizer: "Sim senhora, mas eu quero ficar cá a trabalhar, acabei o 12º, mas onde é que me vou qualificar para poder trabalhar nesse setor?". E ter cá já as empresas, já as universidades a dar informação ou o Instituto de Emprego, ou seja, aquilo que for e, portanto, isso é determinante.

Q17 - Como perspetiva, no futuro, o crescimento/desenvolvimento do CAPS?

TE2 - Eu acho que o Aeródromo de Ponte de Sor daqui a 30 anos vai ser…30? Não, daqui a 15 vai ser… nessa altura, já será qualquer coisa banal, já é mesmo assim que acontece. Mas vai ser um daqueles exemplos de cidades pequeninas que cresceram muito à volta de uma

plataforma logística ou de um centro de mobilidade, seja ele em que setor for e aqui é o da aeronáutica. E, portanto, aquilo que eu desejo é exatamente isso, que isto proporcione um crescimento da população e completamente fora daquilo que é habitual e eu acho que isso vai acontecer. Daqui a 15 anos, o Aeródromo de Ponte de Sor será qualquer coisa que já é o dobro ou triplo daquilo que é hoje, porque o próprio setor da aviação, o transporte aéreo, o aeroespacial… é uma realidade, não há volta a dar, isto só vai crescer, nada vai mudar e, portanto, nós hoje já estamos posicionados. E, então, se temos também temos que crescer, é como tudo… é como tudo, se começarmos todos amanhã a andar de bicicleta e nunca tivéssemos andado, todas as empresas de bicicletas do mundo iriam crescer a sua produção e quem tivesse posicionado para produzir bicicletas, ia estar sempre na linha da frente. Este é um setor com tendência a crescer cada vez mais, e nós hoje já somos um ponto de referência e, portanto, é isso que vai ser o mais importante de tudo.

ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

Q17 - Considera que há algum aspeto pertinente, relativo à *Génese e Desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor*, que não tenha sido abordado ou que queira aprofundar mais?

TE2 - Há muitas coisas que a gente não tem tempo para abordar aqui... há muitos… há desde logo aqui uma… o Aeródromo de Ponte de Sor, a infraestrutura Aeródromo de Ponte de Sor, é gerida pelo Município, estamos a falar de um Município pequeno, com uma dimensão muito relativa, com dificuldades nos seus instrumentos diários de poder: Eu se quero um eletricista para mudar as lâmpadas do Aeródromo, tenho que fazer um concurso público, não posso contratar diretamente. Portanto, há aqui uma série de limitações… há muitas coisas que temos que abordar e… agora eu acho que não vale a pena perdermos tempo com isso, porque isso é a missão do lado de cá, é todos os dias ir debelando as dificuldades e…aquilo que acho que é hoje o mais importante, é perceber que valeu a pena esta audácia que… quer os executivos anteriores a mim, quer os meus tiveram de capacitar o território, porque o Aeródromo Municipal de Ponte de Sor já é algo que vai…que extravasa as fronteiras deste Concelho e que pode servir quer a região, quer o país. E, portanto, acho que aquilo que nós fizemos e essa diferenciação é o mais positivo de tudo.

Entrevistador - Muito obrigado.

ANEXO 5 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 3 - Código TE3

Data: 19 de maio de 2021

Local: Local de trabalho do Entrevistado 3

Hora de início: 15:30h

Hora do fim: 16:17h

Tempo de gravação: 47 minutos

DESENVOLVIMENTO DA ENTREVISTA

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS – Entrevistador – Boa tarde, Sr. XXX. Só para o conhecer um pouco melhor, vou começar por lhe perguntar alguns dados pessoais, se não se importa. Qual é a sua formação base? Depois de se formar começou logo a trabalhar nesta área? Como foi? Conte-me um pouco sobre o seu percurso…

TE3 – Então, eu tirei a licenciatura em Medicina, na Faculdade Medicina de Coimbra. E, em termos políticos, iniciei a atividade muito novo, ligado sobretudo à Juventude Socialista. Depois fui para Coimbra, participei na vida académica em Coimbra, como é óbvio, normalmente a maior parte dos estudantes têm uma possibilidade enorme de o fazer, já que a Academia naquela altura proporcionava isso mesmo. Havia um grande confronto de ideias, mas foi extremamente bonito essa passagem no tempo. Ah…depois de concluir o curso fui para… estive quase 6 anos em Castelo Branco a trabalhar no hospital. Não obstante me terem convidado para continuar no… em Castelo Branco, optei por vir para Ponte de Sor. Nessa altura, desde que fui para Castelo Branco iniciar minha atividade profissional, desliguei-me por completo da política e quando regresso a Ponte de Sor mantenho essa postura, mais ou menos idêntica, só que em determinada ocasião a vida voltou a proporcionar-me que voltasse outra vez ao contacto com essa… com essa matéria de servir as pessoas ou de tentar servir as pessoas. Até que um dia me convidaram, em 93, para me candidatar à Câmara. Eu aceitei… e pronto. E aí passei os… os últimos 20 anos, os 20 anos subsequentes à frente do Município onde colhi experiências várias, umas melhores, outras piores, umas menos boas, mas não estou arrependido de ter decidido o que decidi na altura.

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS - Atualmente, é… [funções atuais]. Como é ser… [funções atuais] nesta…[nome da organização]?

TE3 - Acho que… acho que foi uma tarefa ou foi um desígnio que… entendi que valeu a pena. Valeu a pena porque eu costumo dizer que a vida não se constitui só daquilo que nós ganhamos ao final do mês. A vida constitui-se também de outras coisas e eu gosto muito da referir que é bom que nós passemos pela vida e não a vida a passar por nós, sem que nós

façamos nada para que dar qualquer coisa de útil e fazermos qualquer coisa de útil em relação à Comunidade onde estamos e que tanto também nos deu, não é? E nesta perspetiva, eu olho para trás e… valeu a pena, porque o Município de Ponte de Sor era constituído por uma enormidade de pessoas, de trabalhadores, de… de… de quase todos de excelência, muito bons profissionais, muito competentes nas suas diversas áreas. Também depois tive pessoas na vereação que me ajudaram imenso e não me posso esquecer nunca do vereador XXX , do XXX, do XXX, que ainda hoje está na Câmara, que foram… estas pessoas aquelas que eu mais devo e todos nós acho que fizemos um trabalho que… que valeu a pena no final destes 20 anos. São…são pessoas que eu nunca me poderei esquecer, nem me posso esquecer dos… dos… dos funcionários que tivemos e que tanto nos ajudaram, sobretudo na primeira fase inicial e que tanto me ajudaram.

BLOCO TEMÁTICO A – Génese do Aeródromo de Ponte de Sor

Q1 - Como e porque surgiu a ideia de criar um Aeródromo, no interior do país?

TE3 - No início dos anos 2000, eu recebo uma carta na Câmara assinada pelo engenheiro JF e por um tal de CR, que pretendiam investir em Portugal no setor aeronáutico. Eles tinham contactado diversas… diversos municípios na altura e quando eu recebi a Carta entendi que deveria ouvi-los. E a reunião foi extremamente agradável e, a partir daí, as coisas começaram a evoluir em que o senhor CR e o JF comunicaram que não havia naquela fase, em que havia necessidade de nós disponibilizamos o terreno e apoiarmos a criação da empresa, da então DynAero, não havia uma necessidade premente de termos uma pista, mas que no futuro essa pista era extremamente importante para a progressão e a evolução da própria empresa. Ah… Sim senhora, assumi… assumi o desafio na altura com o XXX e com o XXX, e talvez mais o XXX, talvez fossemos as 4 pessoas que, em Ponte de Sor, acreditávamos no projeto, porque era algo que nunca tinha acontecido em Ponte de Sor. Era algo que a todos nós também não… não… não sabíamos muito bem como é que as coisas iriam evoluir, mas a sensação era que deveríamos acreditar nas pessoas e assim foi. Passado algum tempo, depois de assumirmos que a empresa iria ser construída em Ponte de Sor, já que ela… a empresa mãe, existia na zona de Dijon, em França, e então eles queriam trazer para Ponte de Sor, tudo aquilo que era a mão-de-obra, a construção propriamente dita da aeronave e o centro da… de…de ciência de estudos continuava a ficar em França. E, em França, ficava o CR e em Ponte de Sor ficava o Engenheiro JF. Passado alguns meses, o pai do CR, o senhor PR, que tinha sido aviador e tinha sido aquele a pessoa que criou a empresa em Dijon, vem a Ponte de Sor e é ele que escolhe o

sítio onde vai ser construído o Aeródromo. Considerando a proximidade a uma estada nacional, considerando os ventos dominantes, considerando também a proximidade à Albufeira, portanto ele é que escolheu o local. Nessa altura, entrámos de imediato em negociações com a família que possuía os terrenos, que é o Sr. SB e houve uma abertura grande para que isso acontecesse. Nós adquirimos o terreno e avançámos para a construção de uma pista de 900 m, que era a pista, de acordo com o Sr.PR, necessária e suficiente para responder às necessidades do investimento que aqui fizeram, da DynAero. Entretanto, em 2005, em 2005 na altura era Ministro da Administração Interna o Senhor doutor António Costa, atual Primeiro-Ministro, que lança um concurso a nível nacional para os Aeródromos que quisessem se candidatar para receber a empresa dos meios aéreos, que era a chamada EMA, em que toda a Proteção Civil aérea ficaria sediada nesse Aeródromo. Nós… e havia um caderno de encargos, um caderno de encargos que era extremamente rigoroso, e até de alguma… de alguma grande exigência, já que nós teríamos que construir um hangar que se agora não me não me falha com 5500 m² de área coberta, para receber os Kamov que iriam… iriam ser adquiridos pelo Estado Português e eram 6 Kamov, uns com uma maior dimensão, outros com menor dimensão e, além disso, também a pista teria que atender às necessidades de dois aviões também, que iriam ser adquiridos pelo governo português que são os Beriev. E então nós, o Município, o Aeródromo que apresentasse as melhores características e respondesse ao caderno de encargos é que seria o escolhido para tal. Na altura, na altura, nós concorremos, assumimos esse desafio e ah… foi… foi uma luta terrível mesmo, porque nós assumimos que queríamos ganhar, ganhar a Proteção Civil, os meios aéreos da Proteção Civil… e acreditávamos, desde o princípio, que seria um jogo honesto, um jogo em que as regras seriam todas claras e onde aquele que fosse capaz de apresentar mais e melhores argumentos é que seria o escolhido. Eu sabia que o júri, os elementos do júri, desde o princípio se sentiram inclinados para Ponte de Sor. Porquê? Devido à nossa situação geográfica, devido à fraca poluição aérea que havia, também devido àquilo que a própria Câmara Municipal era capaz de contribuir para o sucesso desse projeto. Mas em contrapartida, havia outras regiões do país que tinham lobbies extremamente poderosos e…, só a talhe de foice, posso lhe dizer que aquando… aquando das instituições que vieram… dar, analisar, fazer investigação, verificação daquilo que havia em Ponte de Sor e que havia necessidade para a construção de abater uma quantidade de sobreiros e azinheiras, os representantes do Ministério da Economia na altura e do Ambiente, vieram fazer essa essa… essa… essa contagem de sobreiros e azinheiras no final do mês de Maio. No final do mês de maio, eles contabilizaram centenas de milhar de…

de sobreiros e a azinheiras. Porquê? Eles contabilizaram tudo o que tinha mais de 2 cm e meio… era considerado uma árvore… e, obrigatoriamente, deveria de haver a mais rigorosa decisão na área do ambiente, para decidirem se deveriam ou não deveriam dar… dar… dar um parecer favorável àquilo que nós pretendíamos. E depois outros… outras situações, nós conseguimos justificar as razões que estavam do nosso lado e ganhámos o concurso. Ganhámos o concurso e construímos o hangar da EMA, assim como também a plataforma de apoio aos helicópteros e construímos a pista que tem mais de 2 km de comprimento, tendo em consideração os Beriev. Entretanto, o Senhor Ministro, é como acontece muito neste país, o Sr. Ministro António Costa não comprou os Beriev e a nós não nos pediu satisfações algumas, nem nos deu satisfações algumas. Ficámos com uma pista com 2 km para quê? E aí foi outro desafio que se nos colocou… Eu, na altura, … pusemos os pés ao caminho como… como se ouve dizer, e entrarmos em contacto com várias empresas. E, entretanto, tivemos a possibilidade de uma escola de pilotos estar interessada em vir para Ponte de Sor, nessa altura nós fizemos tudo… todos os possíveis. E a seguir entra uma outra pessoa no projeto, que também a este nível é extremamente importante para a sustentabilidade do projeto que hoje existe em Ponte de Sor, que é o Engenheiro C. O Engenheiro C. adquire uma escola, uma escola de pilotos e, a seguir, vem apresentar um projeto à Ponte de Sor. Apresenta-nos o projeto e nós, tal qual como fizemos com a DynAero, assumimos também esse desafio, já o tínhamos feito também com o hangar da EMA, e assumimos esse desafio porque era extremamente importante para que a Ponte de Sor pudesse ter, não só o Aeródromo, não pudesse só estar orientado para a Proteção Civil, mas também que pudesse criar uma escola… que pudesse atender às solicitações. Entretanto, há um problema aqui no meio, a DynAero que, entretanto, tinha mais… chegou a ter 84 trabalhadores, entra em declínio porque os dois… o Engenheiro JF sai em litígio… em rutura com o amigo CR. E o CR traz para Portugal, um senhor imigrante português, um tal Senhor F., mais o cunhado que… pronto… em 2/3 anos, a DynAero vai à insolvência. E aquilo que era um projeto extremamente importante para Ponte de Sor, que era a construção dos aviões, dos de 2 e de 4 lugares, que eles fizeram algumas dezenas de aviões aqui. Esse projeto perde-se, infelizmente, muito por culpa, primeiro porque os 2 sócios se desentenderam e, a seguir, porque a administração portuguesa da fábrica em Portugal faz uma gestão extremamente ruinosa daquilo que é os interesses da própria empresa. A seguir, como estava a dizer o Engenheiro C. traz a escola e lança-nos mais um grande desafio, que é o Aeródromo ter condições de excelência para que a Escola em Ponte de Sor também fosse de excelência. E aí lançámos um concurso público para que o Aeródromo de Ponte de Sor

passasse a ter o ILS. O ILS é um sistema de aproximação à pista, que certamente o Engenheiro conhece. E, em Portugal, pelo menos na altura… não sei agora se existe em mais algum lado, era o único Aeródromo fora das pistas dos aeroportos nacionais que tem o ILS e passámos a ter isso também. Não obstante, haver também grandes obstáculos que nos colocaram à nossa frente para que isso se concretizasse. A seguir também com… com o entendimento do Engenheiro C. e também de outros colaboradores dele, nomeadamente, o professor HB e o Doutor E. também… e foi criada uma equipa extremamente… extremamente engraçada, no bom sentido do termo, extremamente competente e equilibrada e nós aceitámos, Câmara Municipal, mais esse desafio de construir infraestruturas que pudessem atender às necessidades da escola e também que a escola fosse uma referência não só a nível nacional, mas também a nível Internacional. E pronto e foi isto… é evolução do Aeródromo até… até à altura em que eu estive na Câmara e que construímos a… o… na altura não foi só os hangares… os hangares, mais a zona…a zona do… da escola propriamente dita, e também o campus universitário para acolher os alunos que viessem e ali pudessem ficar a frequentar a própria escola. Pronto e é isto, que até na altura aos 20 anos, desde 2001 ou 2002 quando acontece a DynAero, até 2013 em que começam as escolas a existir ali naquele espaço.

Q2 - Na sua opinião, quais foram os principais fatores para a criação de um Aeródromo em Ponte de Sor?

TE3 - É esse… a DynAero. A DynAero… a vinda da DynAero para Ponte de Sor é a chave do Aeródromo, é aquilo que leva ao Aeródromo, porque se nós a seguir concorrêssemos ao concurso promovido pelo Ministério da Administração Interna, pelo então Ministro António Costa… na altura se concorrêssemos, se não tivéssemos algumas infraestruturas já… nós de certeza absoluta que nunca conseguiríamos concorrer. Porquê? Porque o tempo não nos permitia que pudéssemos adquirir o terreno, fazer o projeto e lançar concurso, portanto, nós já tínhamos isto. Nós já tínhamos um Aeródromo, já tínhamos até mais, já tínhamos terreno também que era possível expandir e, facilmente, a seguir e… a seguir iríamos entrar na corrida. Portanto, aqui é fundamental a DynAero, se a DynAero não aparece, nós também a seguir não vamos ter a possibilidade de fazer mais, mais, mais pista e melhor… e oferecer mais condições e tudo isto não iria acontecer nada. Porque não vamos construir um Aeródromo sem ter alguma coisa que o justifique e aqui o justificar era a DynAero.

Q3 - E qual o seu papel na criação e desenvolvimento do CAPS?

TE3 - O meu papel é… eu, eu, eu divido isto com o vereador XXX, o vereador XXX, o meu na altura chefe de Gabinete XXX. Nós os 4 acreditámos naquilo… no projeto da DynAero e depois

mais suportado ainda por… por aquilo que o Sr. PR nos… nos fez acreditar. E pronto e foi e… a grande… a grande responsabilidade está aqui, porque éramos uma equipa…, normalmente, trabalhávamos muito bem os 4 e conversávamos muito sobre aquilo que devia ser dado a oferecer a Ponte de Sor. Na altura, não ouvimos muita gente fora… fora deste contexto, porquê? Porque a maior parte das pessoas, eu costumo dizer que este tipo de negócios quando vem… quando uma empresa pretende investir num determinado local e se esse investimento é no interior, vão ser criados obstáculos enormes. E há também uma quantidade de gente que pretende que esse investimento não aconteça no chamado interior do país, mas num outro local onde… onde haja mais votos, onde haja mais capacidade para que os partidos possam retirar dividendos ou outro tipo de dividendos. E, então, isso aconteceu e acho que fizemos um trabalho que proporciona hoje a Ponte de Sor ter este espaço, tão importante, penso eu para o futuro.

BLOCO TEMÁTICO B - Vetores que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor.

Q4 - Como foi implementada a Estratégia de Desenvolvimento do CAPS, ao longo destes 15 anos?

TE3 - É… como lhe disse o Aeródromo, primeiro a razão da sua criação a DynAero, a seguir a evolução qualitativa e marcámos uma posição no território, ficámos com a Proteção Civil nacional. E, a terceira fase, dar ao Aeródromo outra vivência, mas vivência de altíssima qualidade que era a criação duma escola de pilotos, porque o entendimento nosso foi que o Aeródromo de Ponte de Sor deveria só ter uma escola de pilotos, porquê? Porque quando 2 interesses comuns se situam no mesmo espaço de território pode em determinada altura haver conflitualidade de uso, já que o espaço é o mesmo ah…? E, então, eu vou dividir o meu espaço com outro alguém e aí pode criar situações que não sejam as melhores… as melhores e, nesse sentido, era aquilo que nós, que estávamos a evoluir, era a seguir à escola, bem a seguir à escola, vamos voltar outra vez a ir para o exterior vender o Aeródromo na tentativa de outros investimentos de outro tipo de setores da aeronáutica poderem vir… poderem vir também para o nosso Aeródromo, a estratégia era esta.

Q5 - Quais foram os vetores que tiveram maior influência no seu desenvolvimento? Porquê?

TE3 - Na altura… na altura a proposta as duas fundamentais, passaram a ser a Proteção Civil e aquilo que nós tínhamos conversado com o Governo era extremamente importante. Porque a base nacional da Proteção Civil vinha criar postos de trabalho de enorme qualidade,

diferenciados. A massa crítica que vinha agarrada a ela era extremamente importante para o nosso território e a seguir, a evolução seguinte iria trilhar exatamente o mesmo caminho, que era a busca de investimentos que, não só pudessem nos trazer investimentos diferenciados, mas como também a tecnologia e pessoas que pudessem também contribuir para o desenvolvimento da nossa comunidade a todos os níveis. Porque uma Comunidade desenvolve-se não só com aquilo que proporciona para que aqueles que cá estão vivam melhor, mas também aqueles que vêm possam dar à sua nova Comunidade algo também extremamente positivo e é essa simbiose entre o desenvolvimento e a possibilidade dessas… dessas pessoas nos darem algo, que surge o tal desenvolvimento harmonioso, que nós tanto perseguíamos na altura.

Q6 - Pensando agora no futuro do CAPS: que estratégias pensam vir a implementar ou a dar continuidade para atrair investimento?

[NÃO FAZIA SENTIDO INQUIRIR O ENTREVISTADO 3 SOBRE ESTA QUESTÃO, UMA VEZ QUE O MESMO JÁ NÃO SE ENCONTRA NO ATIVO]

Q7 - Com base na sua experiência profissional e tendo em conta o que é o hoje o CAPS, considera que a estratégia de desenvolvimento e de atração implementadas foram as mais corretas? Se pudesse voltar atrás no tempo, o que teriam feito de forma diferente? Porquê?

TE3 - Se voltasse atrás no tempo, teria tido mais cuidado… mais cuidado em observar o dia a dia da DynAero na altura, porque o Sr. CR, não mereceu… não mereceu absolutamente nada aquilo que a administração portuguesa lhe fez em Ponte de Sor. E aí arrependo-me… arrependo-me em ter acreditado nessas pessoas ah… e não ouvir alguns funcionários da empresa que me alertaram "*Sr. XXX olhe que aquela gente é capaz de não ser a melhor! Olhe XXX, olhe que se calhar é melhor a gente falar com o francês*". E eu sempre… sempre entendi que não… que não o deveria fazer. Se calhar hoje é a única coisa que… que talvez fizesse diferente, agora eu sempre entendi que o Município tinha que encarar os desafios que nos eram colocados em cima da mesa e também entendemos sempre que deveríamos acreditar nas outras pessoas, porque do outro lado estão pessoas de bem, de certeza absoluta e empenhadas em trazer alguma coisa de novo. Para eles, como é óbvio, qualquer investimento tem que ter lucro senão não vale a pena, mas também para nós, comunidade. E acho que o caminho era mais ou menos o mesmo.

Q8 - Há outros intervenientes no processo que contribuem para o maior ou menor sucesso das estratégias delineadas? Quais? Porquê e de que forma?

TE3 - A única pessoa que eu acho que não deu o contributo, porque eu para mim a palavra… a palavra de honra é sagrada, vale mais um aperto de mão do que uma assinatura no papel, e a pessoa que me falhou redondamente foi o Senhor Ministro da Administração Interna, Doutor António Costa, que assumiu um compromisso com a Ponte de Sor, de, além dos Kamov de grande porte, ter outros Kamov, os Kamov mais pequenos, assim como os aviões Beriev. E o Senhor Ministro na altura falhou redondamente, portanto, é a única pessoa que durante a minha passagem pela Câmara, aponto o dedo como pessoa de menos… menos competente e que não cumpriu a palavra dada.

Entrevistador- Os restantes intervenientes que levaram ao sucesso…

TE3 – Eh pá… só posso dizer bem! Desde o Sr. PR, desde o CR e o JF, o Engenheiro C., o EB, o outro… também. Eram… foram sobretudo pessoas que honraram os compromissos assumidos. E que valeu a pena trabalhar com eles enquanto XXX de Câmara.

BLOCO TEMÁTICO C - Oportunidades de negócio do Aeródromo de Ponte de Sor vs. Estratégia de Desenvolvimento

Q9 - Tendo em conta as estratégias de crescimento e desenvolvimento para o CAPS, quais são as oportunidades de negócio que o mesmo oferece?

TE3 - Sabe eu nessa matéria talvez… as oportunidades de negócio são imensas, claro. Se eu tenho uma das melhores pistas do país, se eu tenho a única pista que tem ILS, se eu tenho um Município com capacidade financeira, como na altura certa existia… e hoje não acompanho a vida do Município, mas na altura havia. Nós, na altura, construímos uma… uma… uma escola… um centro de negócios no Aeródromo, onde agora está a Tekever. A DynAero tinha sido comprada pelo Senhor… já agora… eu ainda tenho o contacto dele e, de vez em quando, ainda… ainda conversamos, ainda falamos alguma coisa… O senhor… o senhor, onde é que eu tenho? Ah! Olha agora não tenho aqui no telefone. M. é um senhor francês, da região de Toulouse, que adquiriu a DynAero… adquiriu a DynAero e quando eu saio da Câmara. Ah!… Nós fizemos, nós fizemos o ninho de empresas no Aeródromo, esse ninho de empresas foi todo ele o projeto, projeto de arquitetura, o projeto de engenharia, foi todo ele feito com a aprovação do M, ah? Do País Basco… do País Basco Francês. Ah! … O senhor M. fizemos isso e quando eu saio da Câmara a obra está em execução e era para ele voltar com uma outra empresa, não a DynAero, era uma outra empresa de construção de aviões de 2 e de 4 lugares a seguirem e pronto… Eu saio da Câmara e deixei de… ele contactou-me algumas vezes, sobre

o que se estava a passar, mas também não… não interessa para o caso agora falarmos sobre isso.

Q10 - Qual é o impacto das movimentações aéreas (escolas de voo), das operações da Proteção Civil, assim como das restantes entidades aí sediadas, no desenvolvimento do CAPS?

TE3 – Ah!... Foi extremamente importante porque a partir do momento em que essas infraestruturas são criadas, há uma necessidade enorme de virem pessoas altamente qualificadas em várias áreas e isso mexeu em muito com a Ponte de Sor. Houve uma altura que já parecia que a Ponte de Sor tinha voltado ao tempo em que havia… a… a em que a DELPHI iniciou a sua atividade em Ponte de Sor em que não havia casas. E isto foi extremamente importante para que o salto qualitativo de Ponte de Sor pudesse ser dado. Porque eu… eu… eu acho que nestas áreas de investimento, acho que nós devemos ter a ousadia de… de, muitas vezes, pensar um pouco além daquilo que acontece hoje. E ao fazermos um investimento Público ou o fazemos de alta qualidade e que possa responder às necessidades atuais e futuras ou então não vale a pena fazermos, porque eu sempre fui um pouco adverso a que a se fizessem… se fizessem investimentos em áreas que não fossem altamente produtivas. E aquilo que para mim é produtivo, não é só aquilo que me dá o dinheiro de imediato, porque quando nós investimos na cultura, nós estamos a investir na educação, nós estamos também a investir a longo prazo, nós estamos a investir em vários níveis, estamos também a investir nas pessoas. E, neste caso particular, se nós olharmos para aquilo que são as necessidades do país a nível transversal das suas várias atividades, nós vamos percebendo que, não é só importante investirmos nesta área, ... como noutra… como noutra… e, nessa perspetiva, o Aeródromo é uma âncora de desenvolvimento, mas também há outras. Porque se nós tivemos o cuidado de olhar para o desenvolvimento sustentado de uma comunidade, nós não podemos só olhar para um determinado setor de atividade, nós temos de olhar também para outros que vão objetivamente colmatar necessidades que aquela âncora é capaz de não responder de uma forma afirmativa. Quando, por exemplo, eu para o Aeródromo levo pessoas com qualificação, a maior parte delas, levo outras também diferenciadas, mas a seguir neste sector de investimento eu também aqui vou procurar outro tipo de pessoas que são necessárias para dar a resposta que eu pretendo ao investimento que acontece. E é nesta perspetiva do conjunto que nós sempre olhámos o Aeródromo e também olhámos o desenvolvimento. Porquê? Eu trago o Aeródromo, mas eu só consigo trazer o Engenheiro Sérgio se lhe der outras… outros… só se eu der qualificação à minha comunidade

noutras áreas, porque se não o engenheiro Sérgio diz "*E pá, desculpe lá, mas eu por mais de 500 euros não vou, ah? Eu não tenho cultura, eu… os meus filhos não têm, não têm o ensino, os meus filhos…*". Portanto tudo isto, nós temos de olhar em conjunto, sob pena de aquelas pessoas que são a massa crítica necessária e efetivamente imprescindível para o tal desenvolvimento harmonioso não virem e ele não acontece, portanto, a sustentabilidade do investimento está todo agarrado a outros investimentos que têm que acontecer na Comunidade, sob pena de se perderem.

Q11- Quais as mais valias e diferenciações do CAPS que o favoreçam a nível nacional e internacional?

TE3 - É a localização, é extremamente importante. É o espaço Terra-Água que tem junto, porque uma escola… é extremamente importante para os alunos, já que a pressão atmosférica na massa de água é completamente diferente na… na… na Terra. Ah… depois temos a qualidade do investimento propriamente dito e aquilo que oferece aos potenciais interessados. Portanto, Ponte de Sor tem tudo para ser uma referência a nível da aviação, tem tudo! Agora temos é que ter… ter pronto o cuidado de as escolhas serem aquelas… as melhores para em cada momento acontecerem no espaço do Aeródromo.

Q12 - A estratégia de desenvolvimento apenas visa atrair entidades do setor aeronáutico e aeroespacial ou a introdução de novos nichos poderiam ser uma mais-valia?

TE3 - Na altura, o Aeródromo foi criado para absorver investimentos todos eles ligados à área da aeronáutica… Agora, aquilo que viria para Ponte de Sor era pesado, analisado e decidido, não de acordo com entendimento do momento, mas sim numa perspetiva futura de ocupação do espaço. Porque… quando nós disponibilizamos espaço, um determinado espaço para um determinado investimento, temos que perceber que a partir daquele momento, esse espaço está a segurar e definitivamente dado para aquilo. E o terreno do Aeródromo, porque do outro lado não se pode construir, ah… O terreno do Aeródromo, não é infinito, então…, na altura, aquilo que se pensou sempre foi que vamos atrair algo que seja de extrema competência e qualidade que pudesse ser diferenciador dos demais, mas que também pudesse chamar a Ponte de Sor para um patamar de desenvolvimento nacional e não só, que nos pudesse pôr como uma referência. E era nesse aspeto que nós entendemos na altura, quando criamos o Aeródromo foi isso mesmo, a primeira… a primeira… a primeira fábrica de construção de aviões em Ponte de Sor, a primeira… o primeiro… a primeira base dos meios aéreos nacionais em Ponte de Sor e a estratégia era esta! Era continuar a trazer para Ponte de Sor aquilo que

era diferenciador a nível do… do meio aeronáutico e fosse escolhido com o máximo cuidado e a sua atividade.

Entrevistador - Claro e que pudesse sempre contribuir para o crescimento da infraestrutura e o desenvolvimento da mesma…

TE3 - Sem dúvida, o desenvolvimento sobretudo, não o crescimento…, o desenvolvimento. Porque o crescer, qualquer pessoa cresce, qualquer coisa cresce, agora o problema está é que se ele… se é um crescimento suportado no desenvolvimento ou não. E acho que a gente deve perseguir esse tal desenvolvimento, que é extremamente importante e consistente.

BLOCO TEMÁTICO B - Analisar o impacto a nível socioeconómico que o CAPS tem na cidade/região/distrito

Q13 - Como é que se concretiza o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade de Ponte de Sor e para o nosso distrito/região?

TE3 – Isso é um…, permita-me engenheiro, talvez essa pergunta possa ser colocada atualmente ao Senhor Presidente da Câmara, ao atual Senhor Presidente da Câmara, porque eu, desde 2013, simplesmente deixei de acompanhar de perto o que é a atividade do Aeródromo. Até porque, em 2014, se a minha memória não me falha ou 2015, fui proibido de entrar no Aeródromo sem ter uma autorização expressa do senhor presidente e, então… também desliguei um pouco da… da… do… que era a atividade normal do Aeródromo.

Entrevistador - Sim, mas na altura em que esteve presente, em toda a evolução do Aeródromo, concretizou-se impacto a nível social e económico para a região e para a Ponte de Sor. Ou não…

TE3 - Houve, sem dúvida, que há impacto. A partir do momento em que no exterior começamos a falar duma comunidade, é porque alguma coisa se está a passar e nós começámos a ouvir a falar de Ponte de Sor de uma forma diferente do que acontecia até essa altura e por conseguinte, o passo… eu… eu… eu… permite-me eu não tenho nada a ver com isso, até sou… sou anti isso, mas o Lenin um dia disse que era quando… quando a Revolução Bolchevique entrou numa situação extremamente difícil, em que é preferível "*dar um passo atrás, do que dois à frente quando esses dois à frente podem ser passos perdidos*" e, nesta perspetiva, nós sempre entendemos isso, andar devagar, mas de forma consistente para que cada vez mais nós pudéssemos ocupar um espaço… espaço esse que não teria que ser objetivamente para alguma vez nos retirarem, hã? Porquê? Porque nós, a partir de uma

determinada altura, tínhamos razão do nosso lado para continuar a trilhar esse caminho de desenvolvimento, desse projeto, que era o projeto da aeronáutica em Ponte de Sor. E como lhe disse, nós sempre o olhámos de uma forma muito criteriosa e sempre o olhámos que deveríamos ser nós, nós a fazer esse trabalho e não estar à espera que outros o fizessem, porque os outros que alguma vez nos podiam ajudar, que era o governo, foram os primeiros a falhar e então essa… esse objetivo era um objetivo acalentado por todos nós, no que diz respeito àquilo que ele no futuro nos vai dar. Que vai nos dar muito, temos é que saber vender o produto… foi uma coisa que sempre os portugueses nunca souberam vender aquilo… o que de bom nós temos e era uma aposta essa mesmo, vamos devagar vender o produto com o máximo de cuidado, para que o resultado fosse o pretendido por todos nós. Agora que há razões para estarmos todos satisfeitos, acho que sim, há razões até mesmo, atualmente, também certamente as haverá.

BLOCO TEMÁTICO E - Visão prospetiva sobre as perspetivas de crescimento do CAPS

Q14 - Numa perspetiva pessoal, futuramente, quais serão os principais desafios para o CAPS?

TE3 – É… eu penso que, atualmente, há um desafio que é manter as duas escolas de ensino de pilotos em… em… em harmonia, em que percebam que ahhh… a existência das duas no mesmo espaço físico pode ser benéfico para ambas e aí este trabalho tem que tem que acontecer, sob pena de perdermos algo que é extremamente importante e depois ficarmos com infraestruturas sem uma resposta. Por isso, há que criar as condições para que essa situação se verifique. E a seguir, de certeza absoluta, que todos os outros investimentos estão a acontecer e que virão a acontecer, são pensados e concretizados de modo a satisfazer as necessidades da nossa Comunidade. E aí estou convencido que o Senhor Presidente e a equipa que o acompanha saberão melhor que qualquer um de nós aquilo que deverão fazer e acredito que irão fazê-lo bem.

Q15 - Prevê algum impacto negativo, face a um crescimento catalítico desta infraestrutura, para a cidade de Ponte de Sor?

TE3 - Acho que não! Acho que qualquer investimento terá alguma componente negativa, sem dúvida alguma... Há de haver pessoas que se queixam… Eh pá… agora começam mais aviões, pode cair um, há mais aviões fazem mais barulho, mas se… se somarmos todas as partes, no final, acho que vale a pena apoiarmos e cada vez mais acarinharmos toda a atividade que o

Município de Ponte de Sor possa ter, naquilo que é o objetivo de criar esta infraestrutura. Uma infraestrutura não só de renome nacional como internacional.

Entrevistador - Será sempre um balanço positivo…

TE3 - Acho que sim, acho que é positivo.

Q17 - Como perspetiva, no futuro, o crescimento/desenvolvimento do CAPS?

TE3 – Ah!... Eu acho que vamos ter todos… ficar satisfeitos no futuro porque vão continuar a surgir oportunidades. Ah!... o Município de certeza absoluta vai continuar a olhar para o Aeródromo com… como um espaço extremamente importante de investimento. E acho que vai ser uma âncora decisiva para o desenvolvimento sustentado do nosso Concelho, acredito nisso.

ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

Q17 - Considera que há algum aspeto pertinente, relativo à *Génese e Desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor*, que não tenha sido abordado ou que queira aprofundar mais?

TE3 – Não… só lhe dizer que vocês fazem falta à nossa Terra, porque cada vez mais nós vemos os nossos… os nossos jovens ir embora. Ah… e quando alguém se vai embora que… que pode ajudar ao desenvolvimento da nossa Comunidade é uma perda irreparável que nos acontece. E nessa perspetiva, o que eu pedia era que pondo os jovens quando acabam a sua formação académica, ponderassem se havia possibilidades ou não de dar também o contributo à sua comunidade de onde nasceram, cresceram, e vivenciam sempre que cá vêm. De resto, acho que as coisas irão acontecer, porque nós estamos tão perto de Lisboa, estamos tão perto do litoral e só num país… num país maluco como o nosso, onde os nossos governantes justificam a sua incompetência quando chamam Interior a uma Terra que está a 100 km, como nos chamam a nós.

Entrevistador - Muito obrigado Dr. XXX.

TE3 - Obrigado eu, Engenheiro! E desculpe lá se falhei em alguma coisa.

ANEXO 6 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 4 - Código TE4

Data: 28 de junho de 2021

Local: Via Zoom

Hora de início: 10:30h

Hora do fim: 13:00h

Tempo de gravação: 150 minutos

DESENVOLVIMENTO DA ENTREVISTA

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS – Entrevistador – Bom dia Sr. XXX. Só para o conhecer um pouco melhor, vou começar por lhe perguntar alguns dados pessoais, se não se importa. Qual é a sua formação base? Depois de se formar começou logo a trabalhar nesta área? Como foi? Conte-me um pouco sobre o seu percurso…

TE4 – Então… muito… muito… procurando ser breve [RISOS] procurando ser breve… Então, o meu percurso é basicamente em termos de formação base, formei-me em Física Teórica pela Universidade… Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Ah… na sequência da qual, depois tirei mestrado e doutoramento em Astrofísica e, portanto, nessa componente, basicamente fui investigador no… no Centro de Astrofísica da Universidade de Lisboa, que tem sede no… no observatório astronómico de Lisboa durante basicamente 15/16 anos. Ah… um bocadinho antes… antes dessa fase final, portanto, isso estende-se até 2012, comecei a colaborar com o ISEC Lisboa, na altura apenas ISEC, Instituto Superior de Educação e Ciências ah… e como docente e onde apanhei o processo de implementação inicial e, portanto, fiquei à frente disso, da licenciatura em Ciências Aeronáuticas. Portanto, isto foi em setembro de 2005, quando o curso arrancou, eu entrei… entrei lá em dezembro de 2003. Ah… depois em 2004, assumi funções de Presidente do Conselho Científico da Área do Departamento, onde eu estava. E com o arranque do curso de Ciências Aeronáuticas assumi também, a partir de setembro de 2005, a direção dos cursos da Aeronáutica. Que eu depois implementei uns anos mais tarde, a licenciatura em Gestão Aeronáutica e, depois, mais tarde, 2010/2011 a criação do Mestrado em Operações de Transporte Aéreo, que eu desenhei também. Portanto, é durante todo… todo esse tempo estive à frente do Departamento e coordenavam os cursos e, obviamente, também era docente nesses cursos. Ah… depois saí em 2013, julho de 2013, a convite da então Escola de Aviação Aerocondor, na altura Gestair, que expandiu as operações aqui a partir do Aeródromo de Cascais para aquilo que estava a ser iniciado no… no Aeródromo de Ponte de Sor, designadamente com a expansão para Ponte de Sor das operações de instrução da escola da Gestair, que, entretanto, tinha sido adquirida e passou a ser a Gair e, portanto, esse período decorreu de novembro… de novembro não, de julho de

2013 até Maio de 2017. Portanto, fez-se o lançamento em novembro de 2013 das operações da escola de pilotos e eu é que estive de facto no aeródromo como responsável da base para o lançamento, onde depois desempenhei também funções de diretor da formação e depois diretor da qualidade da… da empresa e ajudei também como auditor interno de *compliance*, no complexo aeronáutico. E desde logo… dessa altura comecei a discutir, digamos assim, para enquadrar um bocadinho o tema, comecei a discutir com o Executivo, da autarquia de Ponte de Sor, portanto, o Município de Ponte de Sor, sobre os passos a dar em seguida, a envolvente, como desenvolver as atividades do aeródromo, etc. Portanto, esse diálogo foi surgindo, até porque o início das operações da instrução em Ponte de Sor foi uma novidade grande e veio dinamizar o aeródromo, porque era uma atividade que não existia no aeródromo. Apesar do aeródromo ser visitado por voos de instrução, eu diria de basicamente do país inteiro, mas sobretudo também, portanto, da aviação de lazer, mas também, sobretudo muitas vezes de… de voos de treino da força aérea, mas com base no aeródromo, de facto, essa atividade não existia e como foi uma atividade que começou e muitas pessoas não sabem isso, com um primeiro grupo de alunos que vinha do Dubai por… por via de um contrato com a Boeing. Começou a chamar a atenção, obviamente, e começámos a ter muitos visitantes externos também, quer do meio da indústria, quer do meio político também a interessar-se por o que ali se fazia. Portanto, rapidamente se começou a perceber que tinha que se dar corpo e consistência ao desenvolvimento, sobretudo do ponto de vista… claro, do ponto de vista da empresa é evidente, quer ter a sua atividade desenvolver o negócio, etc. Mas, depois, do ponto de vista municipal, como detentor e operador do aeródromo, porque o aeródromo é municipal, obviamente foi sempre discutindo as diferentes dimensões que o projeto visto do lado municipal deveria ter e como isso poderia e deveria contribuir para ajudar a desenvolver o Concelho, sobretudo numa altura não esquecer que isto foi a partir de 2013 e, portanto, estávamos em plena consequência se quisermos da… da crise das dívidas soberanas e, portanto, da presença da troika em Portugal e, portanto, um ambiente de crise. E pronto… e portanto, isso levou a que quando saí da Gair em… em maio de 2017, fui convidado pelo Presidente da Câmara, para ficar a assessorar as atividades no âmbito aeroespacial aeronáutico, em 2 vertentes ah… em várias vertentes. Primeira vertente, acompanhar, digamos tecnicamente, a questão do *compliance* e da qualidade do aeródromo. Em segundo lugar, assessorar o município na parte da atração de investimento e desenvolver com o município e fazer essa gestão de todos os protocolos, digamos de âmbito académico ou de âmbito educacional, que o… que o município teria interesse em desenvolver e, portanto,

continuo nessas funções. Portanto, sou o Diretor de *Compliance* do Aeródromo e continuo nessas funções de assessoria para a atração de investimentos, desenvolvimento do cluster, que, hoje em dia, já nada tem que ver com o que era em 2013 e que continua a crescer, felizmente. E pronto, entretanto, desde 2019 que estou como professor associado na Universidade Atlântica, que é uma universidade que também tem parceria com o município de Ponte de Sor e onde se desenvolveram recentemente, nos últimos anos, cursos na área de engenharia, desde mestrados a doutoramentos e licenciaturas e onde também estamos a desenvolver cursos na área da aviação. Há um interesse de… de juntamente com outros parceiros, em desenvolver de facto a componente académica em Ponte de Sor. E portanto, estou nessas duas dimensões, portanto, neste momento, é esse o ponto de situação.

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS - Atualmente, é… [funções atuais]. Como é ser… [funções atuais] nesta… [nome da organização]?

TE4 - Então, o que é que eu diria? O… a principal… a minha principal perceção destes anos, porque já começámos em 2017, embora começássemos… fossemos falando muito, quer com o Senhor Presidente da Câmara, quer com o senhor vereador com o pelouro do Aeródromo, o engenheiro XXX, ah… e também com a diretora do aeródromo a Engenheira Sandra XXX, fomos sempre falando sobre o desenvolver, crescer, consolidar, etc… e, portanto, com… com as dores normais de qualquer projeto que arranca. Obviamente, há enormes obstáculos, há enormes dificuldades ah… isso é normal em qualquer projeto que é iniciado ah… mas a minha perceção que foi… que… que e que a tenho e que a mantenho desde muito cedo… É que percebi, e isto eu posso dizer porque posso… posso [RISOS] posso dar esse retrato porque é de facto a minha perceção, eu tenho a perceção que, de facto, o ritmo e o grau do comprometimento e a vontade de fazer e de implementar, abraçar projetos novos, com as dificuldades todas que têm, mas levá-los por diante e concretizá-los. Há uma dinâmica de facto no executivo de Ponte de Sor e no executivo do Aeródromo, de uma enorme vontade de trabalhar, de um executivo que detesta estar quieto, detesta perder tempo quando se fica muito a conversar e a fazer pouco, e essa é a principal perceção que eu tenho como observador externo que colaboro muito estreitamente com… com o executivo. Desloco-me, muitas vezes, a Ponte de Sor, já tive apartamento alugado em Ponte de Sor, vou com o executivo para as feiras internacionais do setor, para reuniões Business to Business para atração de investimento e, de facto, a minha perceção principal é que, de facto, eu tenho a sensação de que isto não é normal, no bom sentido, há um ritmo e uma vontade de fazer que eu não vejo muito, até porque eu também sou um observador atento noutras áreas, ah… em

certos municípios, onde também há obviamente, há potencial, digamos, aeronáutico e aeroespacial, noto uma vontade muito distinta. Claro que… eu tenho consciência que isto não é exclusivamente pelo município… pelas pessoas que são em concreto e no passado foram outras que também, obviamente, levaram o projeto do aeródromo por diante, até… até depois se fazer esta fase mais recente de… de crescimento e, portanto, há um trabalho de base feito previamente. É evidente que a necessidade aguça o engenho, não é? Não é só porque o município ou… ou a equipa… a equipa do presidente e dos vereadores e a diretora do Aeródromo querem fazer coisas que as coisas acontecem. É porque há de facto uma necessidade, porque como eu costumo dizer, na realidade do país que nós conhecemos qual é, que tem muitas potencialidades, mas tem grandes assimetrias no país, desde logo a assimetria entre litoral e interior. Pela questão não só da desertificação, mas também por questão de faixas etárias, não é? Sabemos que o interior do país, seja no Alentejo no Norte, é naturalmente… naturalmente não devia ser, mas é… é a realidade, é sobretudo envelhecido, não é? E, portanto, há grandes assimetrias no país, e Ponte de Sor está incluída de facto numa zona que tem que trabalhar muito mais do que as outras para fazer acontecer os seus projetos. E essa é a parte que tem corrido extremamente bem, porque resulta dessa enorme vontade, barra necessidade de ter que fazer. Ponte de Sor não se pode dar ao luxo, seja na parte aeronáutica ou noutra, mas obviamente, a minha intervenção tem praticamente exclusivamente a ver com a parte da aeronáutica. Ponte de Sor não se pode dar ao luxo de fazer em 4 anos, se pode fazer em 2, se tem capacidade para fazer em 2, porque no prazo de 4 anos pode surgir outro município qualquer ou outro projeto, porque há regiões mais industrializadas, etc. Que de facto, depois conseguem captar esses investimentos e Ponte de Sor não consegue e não é por não dar boas condições é porque… e portanto, como eu costumo dizer, e nós temos essas reuniões, normalmente a 3, com o vereador e com o Senhor Presidente da Câmara, a pensar os 3 e temos sempre este foco de que nós temos que trabalhar com 1/2 anos de antecedência face ao resto, neste sector, e temos que agir muito mais depressa. Portanto, temos que nos antecipar e ao executar temos que ser muito rápidos, dentro das condicionantes que há, não é? Sabendo que Ponte de Sor não é um município com orçamentos de… de centenas ou dezenas de milhões, não é? E, portanto, é mais uma razão para que todo o investimento seja muito cuidadoso, a escolha de projetos que possam ser diferenciadores para… para a região tem que ser cuidada, porque não podemos cometer erros, porque não temos essa margem, não é? Ou pelo menos cometer erros de forte impacto e, portanto, essa tem sido a minha perceção que era na parte mais do negócio da atração de

investimento e também no… no… no Aeródromo. Ou seja, é preciso ser consciente e, se calhar as pessoas não têm, é claro que o Sérgio tem, porque é… é de Ponte de Sor, mas o Aeródromo de Ponte de Sor como infraestrutura é… o… o… é o Aeródromo, independentemente de ser municipal ou não, mais bem equipado do país a seguir a todos os aeroportos internacionais que o país tem. É o único Aeródromo não Internacional que tem um sistema de aproximação de precisão, tem hangares de última geração, tem uma pista de 1800 m devidamente certificada para aeronaves de peso significativo, ou seja, da classe A320 Boeing 737. Não há nenhum aeródromo no país que tenha esta infraestrutura, mesmo aeródromos que estão a ter mais dinamismo também a desenvolver e a crescer designadamente na parte de formação de pilotos, seja no Norte, em Braga, mas sobretudo em Viseu, estão longe de ter uma infraestrutura com a dimensão e com o potencial de crescimento que o atual aeródromo tem. E por isso, enfim é… é obviamente um prazer, claro que há dificuldades… há dificuldades, mas a preocupação é sempre fazer bem e falando, especificamente da questão da qualidade do aeródromo, há sempre a preocupação de ter a todo o momento, às vezes não acontece, mas a todo o momento 0 inconformidades. Por exemplo, tivemos uma não conformidade recentemente, em dezembro, que em janeiro estava resolvida e, portanto, atuamos imediatamente. E, portanto, são coisas, não são coisas… quando digo essas não conformidades, nunca tivemos nem se perspetiva que possamos ter não conformidades graves a ponto de, por exemplo, ter que parar a operação ou coisa do género, não. Normalmente são coisas processuais, documentais, falta algum elemento, algum elemento que não está esclarecido. E portanto, tem sido uma experiência muito agradável, obviamente também na parte da direção da qualidade, porque há sempre essa preocupação de… temos que estar em dia, temos que melhorar, temos que procurar melhorar sempre, queremos antecipar as mudanças porque isto no mundo aeronáutico a regulamentação está permanentemente a sair e depois temos nós a obrigação, seja um aeródromo, seja uma companhia aérea, sejam uma escola de aviação, que adaptar os seus procedimentos internos e as suas formas de trabalhar para cumprir os requisitos legais e, portanto, isto é um trabalho permanente, é exigente, mas… mas nós gostamos de estar nesse registo. Gostamos de estar no registo de ter uma instalação impecável, sempre operacional, estamos permanentemente a fazer obras de manutenção também quando necessário no aeródromo e, portanto, tem sido uma experiência incrível nas duas vertentes e está a melhorar [RISOS] também é importante dar esse sinal de que está a haver muita procura, muito interesse por Ponte de Sor. Estão a

surgir novas coisas na área espacial, por exemplo, e queremos que continue assim por muitos e bons anos, como é evidente.

BLOCO TEMÁTICO A – Génese do Aeródromo de Ponte de Sor

Q1 - Como e porque surgiu a ideia de criar um aeródromo, no interior do país?

TE4 - Certo ah… enfim, primeiro temos que ter presente, é uma história que, por acaso, muito pouca gente sabe, o que é natural de certa maneira. É que Ponte de Sor tinha um campo, teve um campo há mais… há 100 anos que é… que hoje seria no centro da cidade, portanto, tinha um campo um… um campo de aviação. Claro que isso não tem nada a ver com a localização atual do Aeródromo e, portanto, o aeródromo municipal surgiu ah…, mas, obviamente, com a dimensão ou com a adaptação que teve de ter, portanto com configuração vamos dizer atual, ela só surgiu porque o município de Ponte de Sor viu uma oportunidade num concurso que o Estado português fez para basear algures no continente, ah… a principal base de meios de combate a incêndios florestais. Ah… o executivo camarário ah… tendo uma infraestrutura limitada, mas tinha um aeródromo que já existia, mas uma pista curta, um *taxiway* muito reduzido, pista que não era alcatroada sequer, numa fase inicial. E, portanto, o município concorreu ah… concorreu a esse… a essa proposta que estava em cima da mesa pelo Estado e ganhou essa proposta. Claro que essa proposta não veio sem custos, como é evidente, claro que Ponte de Sor desse ponto de vista, se pensarmos na questão logística de combate a incêndios florestais, obviamente, que é oportuno porque está exatamente no centro do país. Está a 30 km de Abrantes, que é geograficamente o centro do país, só que Abrantes não tem aeródromo. E, portanto, obviamente, pode bater o Sul e pode bater o Norte e apoiar as operações no Norte e ter a sua principal base de meios de combate a incêndios florestais, de facto baseada ali e, portanto, a razão foi essa. Claro que isso exigiu, para o lado do município, todo um investimento de melhoria da infraestrutura, porque isso foi feito às custas do município, portanto, é um investimento municipal ah… ah… e, portanto, mesmo a instalação, o hangar onde operou a empresa de meios aéreos, a EMA, que foi criada para o efeito na altura para liderar de facto e estar baseado em Ponte de Sor. Até aos nossos dias, esse hangar ah… e que nós, aliás, estamos lá enquanto Equipa de Qualidade e Direção do Aeródromo, é propriedade municipal. Contudo, portanto, esse investimento na infraestrutura em termos de hangar, como a infraestrutura de estender o *taxiway* ah… que, na prática, o atual *taxiway* é uma extensão da antiga pista e foi construída uma nova pista com capacidade para 1800 metros, foi tudo investimento municipal. Claro que, na altura, o município teve que recorrer

a fundos europeus e foi bem-sucedido, foi um investimento global durante 2 ciclos de investimento de cerca de 27/26 milhões e qualquer coisa, quase 27 milhões de euros, mas foi um esforço do município, não foi o Estado que pôs… que fez esse investimento. Digamos, foi a contrapartida para poder ter esse ganho. E, portanto, ah… o município avançou, ganhou esse concurso e implementou essas… essas… esses requisitos. Importa perceber, não sei se o Sérgio ia perguntar isso ou não, mas na altura, quando o Estado estava a desenhar, o que seriam as suas compras de aeronaves para combate a incêndios, estava a pensar num modelo que é uma aeronave russa, o Beriev 200, que é uma aeronave pesada, anfíbia e, obviamente, pela dimensão pelo peso máximo à descolagem dessa aeronave, obviamente, tínhamos que ter uma pista que fosse capaz e daí a pista surgir com esta extensão toda. É uma pista a que, obviamente, compara com… com uma pista… é uma pista para… para a situação tinha que ser assim porque era essa a aeronave que estava… o tipo de aeronave, a categoria de aeronave que estava…que estava em jogo. Só que depois, o Estado comprou helicópteros, os famosos Kamov… e, portanto, o município acabou por ter uma infraestrutura magnífica com 2 km de pista praticamente, investimento nos hangares e depois o Estado comprou helicópteros que não precisam propriamente de pistas [RISOS], descolam de qualquer lado. E, portanto, isso também de certa maneira, foi uma oportunidade que levou o município a ter que perceber que tinha que agir para rentabilizar a infraestrutura, porque tinha uma infraestrutura magnífica que não podia estar basicamente a ser desaproveitada, exatamente porque o investimento global foram 27 milhões, que não é coisa pouca. De maneira que a sequência de eventos é esta e este ciclo de investimento 2005/2010. Depois surgiu, então, a tal… tal início de atividade a partir daí, com essa procura de atrair empresas e atividades para o aeródromo, depois desse ciclo de investimento e de terem infraestrutura toda… toda montada.

Q2 - Na sua opinião, quais foram os principais fatores para a criação de um aeródromo em Ponte de Sor?

TE4 – Ah… criação lá está, eu não acompanhei porque não sou desse tempo, o Aeródromo quando surgiu com esta capacidade foi tanto quanto sei, foi exclusivamente focado nesta oportunidade de poder trazer para Ponte de Sor a operação de combate a incêndios como quartel-general das operações à escala nacional… tanto quanto sei. Não conheço, não conheço a história, designadamente do tempo do Doutor XXX, que era o Presidente da Câmara na altura, que foi durante muitos anos, suponho que o foco foi esse, porque, obviamente, não havia sequer, nem sequer se falava se recuarmos a esse tempo anterior, mesmo a 2005 por aí, não se falava ainda olhando do ponto de vista do aproveitamento das pistas, como, por

exemplo, para… para a formação de pilotos não se falava nessa altura. E eu já frequentava aqui o aeródromo de Cascais, obviamente, desde 2005 foi quando comecei a frequentar. Não se falava de estar saturado, não se ouviam as escolas de aviação a dizer que queriam voar para outros pontos do país, não tinham a quantidade de alunos que depois se viu nestes últimos anos, com este "boom" que o setor teve à escala global. Portanto, essa conversa não existia e, portanto, a razão para ter um aeródromo nessa altura, não haveria grande razão… se o Sérgio for ver os outros aeródromos que há no interior, seja Coimbra que tem muito pouca atividade, a atividade é basicamente ainda hoje é, basicamente, a aviação de lazer, de recreio, de fim de semana. A aviação de Évora tinha lá uma escola, na altura 2009 por aí, tinha uma escola que era a CAE Oxford ah… que dava instrução, saltos de paraquedistas aos fins de semana, mas mais nada, quer dizer e não esquecer que depois foi em 2009/2010 que surgiu a fábrica da Embraer lá ao lado. Portanto, nessa altura não havia nenhuma razão, do ponto de vista do negócio, deste crescimento que o setor está a ter, desta visão global e, sobretudo, da participação portuguesa nesse setor, ninguém falava no país de aeronáutica, ou de aviação civil por e simplesmente não se falava. E, portanto, a razão era só essa ok? Não, não acredito que houvesse outra. A questão é, uma vez tendo a infraestrutura e começando o setor de facto a ter outro tipo de movimentações ah… obviamente, quem fez esse investimento vê-se na obrigação de procurar aproveitar as oportunidades, como é óbvio.

Entrevistador - Exatamente, exatamente e num território com tantas potencialidades como Ponte de Sor tem, então, a ideia ainda se encaixou melhor e o plano ainda se encaixou melhor.

TE4 – Claro e está apesar de tudo, apesar de tudo por comparação com outras regiões, mais vamos dizer, mais remotas no Alentejo. Está muito perto de Lisboa, está a 1 hora e 20 da… da segunda circular do Aeroporto de Lisboa. Se falarmos do Aeroporto de Beja, que toda a vida foi sempre instalação militar que, aliás, a força aérea alemã usava permanentemente para treinos, porque no inverno, na Alemanha, o tempo é tão mau que eles passavam cá a vida a treinar. E, portanto, Beja está à distância a que está e, ainda hoje, não temos autoestradas diretas a Beja, nem linha de comboio por aí fora. E, portanto, há vantagens em Ponte de Sor fazendo parte de um território como é o Alentejo que, globalmente, tem esses desafios todos, apesar de tudo, está numa franja em que está bastante próxima e, como eu costumo dizer, quando às vezes ouço aqueles comentários habituais "Ah… ir a Ponte de Sor, isso é muito longe". Não, longe era se tivesse que ir a Bragança, isso é que é longe. Ponte de Sor não é, portanto, temos… temos um bocadinho de combater isso, mas, ou seja, esse é um elemento muito forte da atração por via de várias razões. Não é só o tempo que se demora a chegar lá,

claro que as acessibilidades estão planeadas para ser melhoradas já há muito tempo, ainda não tiveram essa oportunidade e essa é uma responsabilidade do Estado, não tem a ver com… com o município, mas isso parece que vai finalmente andar. Mas está muito perto e estando muito perto, tem, sem dúvida, vantagens e depois há as outras… outras vantagens todas, que é um território basicamente plano, falando agora de instrução, por exemplo, porque quer queiramos ou não, nós só precisamos de um aeródromo se quisermos pôr aviões lá a descolar e a aterrar. Porque se quisermos só pôr fábricas, então, pomos isso numa instalação industrial, não precisamos do aeródromo para nada. E, portanto, desse ponto de vista, zona muito livre, amplo espaço para ter zonas segregadas de treino para não haver conflitos, que é uma coisa que aqui no aeródromo de Cascais é impossível, e já é impossível na altura em que eu tirei o curso de piloto em 2008, lembro-me que cheguei a ficar muitas vezes…

Está a ouvir-me Sérgio? O som está bom? É que a câmara, eu acho que esta Câmara de vez em quando pifa…

Entrevistador - Sim, foi a câmara, ficou "freezada", ficou "freeze"

TE4 - Eu acho que às vezes… ela ontem fez-me uma partida também antes de uma reunião zoom que fiz, mas pronto, mas eu continuo.

Já na altura, eu, muitas vezes, tinha que ficar 40 minutos à espera para conseguir entrar na pista para decolar, porque a pista… de cascais está muito perto do Aeroporto de Lisboa, portanto, há congestionamento de tráfego, ou seja, no interior do país, desse ponto de vista, e Ponte de Sor é um excelente exemplo disso, oferece condições absolutamente ímpares e, portanto, obviamente esse é um dos elementos que se procurou potenciar e com grande sucesso, porque desde logo, quando se conseguiu deslocar para lá as operações da… da escola de pilotos, obviamente, isso trouxe uma série de outras coisas que vieram por acréscimo.

Q3 - E qual o seu papel na criação e desenvolvimento do CAPS?

TE4 - O meu papel é simplesmente ajudar a desenhar, e a desenhar a escolher ah… e é ajudar nos contactos, ah… como apoio de… de… de consultoria ao… ao… ao município. Claro que isso passa depois por coisas muito concretas, passa por tarefas muito concretas, desde logo, por exemplo, que são a preparação de propostas de financiamento para… para nos candidatarmos também nós a fundos europeus, coisa que temos feito também com grande sucesso. Sou eu que trato disso tudo, obviamente, porque dou… dou a ajuda de enquadrar a proposta numa visão do que é que é a oportunidade, o que é que é diferenciador para o Concelho, o que é que podemos fazer ou que ninguém está a fazer e, portanto, é uma oportunidade, mas

sobretudo que seja sustentável. Portanto, com uma visão de médio, de pelo menos médio, com interesse de projetar a longo prazo os ganhos que podem vir daí, para exatamente ir de encontro àquilo que eu referi à bocado, que é procurar fazer escolhas de projetos que possamos… nunca temos garantias disto, como é evidente, mas podemos ter pelo menos o conforto de perceber que são projetos que depois são bem entregues, são viáveis, são diferenciadores e que trazem algo para a região, porque no final do dia, como se costuma dizer, do ponto de vista de uma entidade pública como o município, o que interessa é, obviamente, o sucesso, digamos assim. O nosso papel é atrair empresas para este sector porque este setor oferece grandes potencialidades a Portugal como um todo e o Alentejo pode e deve ser um ator central desse esforço, e não é por acaso que a Embraer se veio instalar em Évora. E, portanto, é um bom exemplo e não é a única, obviamente, mas para termos de facto o conforto de que são projetos que transformam para melhor a sociedade, a região de Alentejo como um todo e a região de Ponte de Sor, o concelho de Ponte de Sor, e a realidade de Ponte de Sor. Do lado do município… do lado do município é evidente que o sucesso das empresas, todas elas, sejam elas de… de aeronáutica ou outras, é o sucesso do concelho, não é o sucesso do município, é o sucesso do concelho, das pessoas que vivem no concelho, porque cria mais oportunidades e impacta positivamente a economia, seja no alojamento, seja na restauração, seja na contratação de empregos, na qualificação de pessoas, na criação de novos cursos, por exemplo, ao nível escolar do Agrupamento, coisa onde tenho estado também muito envolvido desde o início. Portanto, do lado do município o que interessa é que este seja um eixo que traga emprego, que traga mudanças sociais para melhor, para que os munícipes tenham mais oportunidades e também se fixem no território, porque isso é muito importante que as novas gerações depois não… não fujam de Ponte de Sor, porque há oportunidades que antes não existiam em Ponte de Sor e que agora existem e, portanto, o foco do município é esse. Portanto, o meu papel é de facto ajudar a desenhar a estratégia, as áreas de escolha, porque quando depois lançamos em projetos de infraestruturas, depois temos que pensar que tipo de empresas é que temos ali, claro que é um concurso aberto, mas que as empresas concorrem… mas, obviamente, há uma razão por trás que, aliás, está ligada ao próprio financiamento, quando é o caso, o financiamento europeu. Nós temos que explicar à Europa, qual é o fim para que queremos aquele tipo de infraestrutura, portanto aquela infraestrutura não é para depois ser aproveitada para outra coisa qualquer, mas dentro dessa escolha, depois lança-se um concurso e as empresas que estão em condições de poder concorrer interessam-se e manifestam-se. E, de facto, isso felizmente tem acontecido, porque

temos tido muitas manifestações de interesse de empresas nacionais e estrangeiras, a querer expandir atividade, a querer vir basear-se em Ponte de Sor e, portanto, o nosso papel é manter isto no limite da capacidade, para fazer crescer o concelho, basicamente.

[O ENTREVISTADO TEVE DE ABANDONAR A REUNIÃO ZOOM DEVIDO A UM PROBLEMA TÉCNICO, A ENTREVISTA FOI RETOMADA DOIS DIAS DEPOIS]

BLOCO TEMÁTICO B - Vetores que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor

Q4 - Como foi implementada a Estratégia de Desenvolvimento do CAPS, ao longo destes 15 anos?

TE4 - Precisamos de recordar ah… recuar ao tempo que, de facto, coincide com a readaptação do aeródromo conforme falámos. Na altura, quando foi a questão de basear os meios de combate a incêndios florestais… dizendo que, nessa altura, houve um estudo que podemos dizer um estudo estratégico, uma Carta Estratégica para a região do Alentejo, onde obviamente tinha uma componente focada em Ponte de Sor, especificamente. E, portanto, há uma estratégia regional, enfim, em vários setores que vêm dessa altura esse… essa Carta Estratégica foi elaborada Professor Oliveira das Neves, que têm feito muito trabalho em relação ao Alentejo e esta Carta Estratégica é preciso recordar, é muito anterior é dos anos 90… de 96, salvo erro. E, portanto, enfim, um documento, digamos, uma reflexão que já elencava um conjunto de potencialidades e de desafios que o Alentejo tinha, mas sobretudo as potencialidades que teria em vários setores, muitos deles evidentes na altura, como é o agroflorestal, o turismo, etc… Nessa altura, não se falava propriamente em aeronáutica, sendo que havia já infraestruturas, porque nessa altura já tínhamos o aeródromo em Évora, base aérea de Beja que sempre teve atividade, obviamente, uma base militar. E pronto e digamos que nesta nova fase, com a implementação no… no Aeródromo e de refletir de como potenciar a infraestrutura que, entretanto, Ponte de Sor criou ah… obviamente, foi-se beber ah… como base de trabalho, foi-se beber nesse documento para ajudar a ter uma visão integrada para a região. Portanto, obviamente, partindo da parte aeronáutica que se estava a desenvolver, mas tentando enquadrar e ver os outros setores e o que tinha sido feito para trás, digamos assim, porque, obviamente, … os setores depois interligam-se de várias formas. E, portanto, era importante ter essa… ter essa visão de conjunto, portanto essa foi a base, mas desde que o aeródromo de facto teve esse seu desenvolvimento e com a captação da primeira escola de pilotos para Ponte de Sor e a sua operação desde 2013, a partir de 2013, como falámos,

entrámos num quadro em que, na Europa, era de facto um novo… começava um novo quadro comunitário de apoio no quadro comunitário de apoio anterior. Ponte de Sor já tinha de facto aproveitado esses fundos, designadamente as infraestruturas, para poder ampliar os hangares e etc… e as obras que fez no aeródromo, ao abrigo do Programa Crema na altura. E, esta nova modalidade de… de quadro comunitário de apoio imediatamente anterior ao 20 20, mas que pegou no Portugal 20 20 decorre de uma estratégia europeia, era a Europa 20 20, que tinha uma série de… de eixos prioritários, obviamente, mas sobretudo também, umas regras de funcionamento e de atribuição de financiamento e de monitorização de projetos implementados distinta do passado. Ou seja, com uma… vou-lhe chamar uma vigilância, mas se calhar é forte uma monitorização mais exigente dos projetos a financiar. Não na perspetiva da sua execução ou não, porque isso é sempre feito e continua a ser feito, não é? Se há um projeto que é financiado, depois há uma monitorização dessa execução, porque há metas a cumprir e os projetos têm de cumprir. Portanto, não é tanto nessa perspetiva, porque essa perspetiva sempre existiu, mas sim numa perspetiva de nem tudo que é submetido é elegível, no sentido em que tem que estar muito bem alinhado com a estratégia europeia. Isso no passado era… havia mais margem para se surgir um bocadinho dos eixos totalmente…muito bem definidos e prioritários. E isso com o programa da Europa 20 20 mudou, ou seja, ao ponto de as estratégias nacionais que cada país tinha que desenvolver, tinham que estar alinhadas com a estratégia europeia e é o que faz sentido… e só mediante esse alinhamento é que os programas operacionais de apoio, que depois têm tradução em cada país ao nível regional, poderiam ser aprovados ou não. Ou seja, isto obrigou a que de uma estratégia europeia macro, decorresse uma estratégia nacional e dessa, a estratégia nacional, fosse espelhada para cada região diferente do país, como é que cada um desses eixos prioritários europeus se traduzia… em que áreas, porque obviamente as regiões não são todas iguais. As regiões têm necessidades diferentes e têm caminhos percorridos diferentes e, portanto, esse trabalho foi necessário fazer. Portanto e eu aí estive já muito envolvido, que foi, de facto, estudar cuidadosamente as metas europeias principais e depois analisar ao detalhe a estratégia nacional e apanhámos isto numa altura em que a própria estratégia regional e este… o Programa 20 20 estava muito em torno do **conceito de especialização inteligente das regiões,** das empresas, dos países… em torno destes tais eixos europeus. Nós apanhámos isto numa altura em que, de facto, a estratégia regional de especialização inteligente para o Alentejo estava a ser desenhada pronto e, portanto, nessa altura a preocupação foi logo identificar se todo o sector aeronáutico e aeroespacial estava ou não de alguma maneira referido na

estratégia nacional ou na estratégia regional. Isso era muito importante, porque se essa presença não existisse obviamente, corria-se sempre o perigo, quer para as empresas, quer para uma entidade pública como o município candidatar-se e depois não haver um verdadeiro enquadramento ou pelo menos um verdadeiro alinhamento com as prioridades estratégicas da Europa e nacionais, portanto, tivemos logo esse cuidado. Felizmente, acompanhamos esse processo, mas, de facto, a estratégia nacional de especialização inteligente, que toca como tinha que tocar um dos eixos prioritários da Europa, que era a mobilidade e isso traduziu-se também ao nível regional, e a estratégia regional de especialização inteligente do Alentejo também prevê a mobilidade como um dos eixos prioritários, para além daqueles que são óbvios no Alentejo, o agroflorestal, o turismo, por aí fora…, mas a mobilidade estava lá prevista também. E, portanto, isso foi muito importante para garantir que depois tínhamos, tínhamos uma base de trabalho para poder argumentar que o setor aeronáutico e, em particular, a infraestrutura do aeródromo, como plataforma para desenvolver e atrair novas empresas, que isso podia encaixar, porque se isso não existisse, era muito difícil arranjar financiamento. Porque é que financiamento é importante? Porque de facto, neste quadro europeu as empresas tipicamente podem concorrer a várias linhas de financiamento, desde logo as linhas do… de competitividade, de inovação, de qualificação, tem uma série de linhas em que podem concorrer, mas as empresas nunca podem concorrer para edificar, para construir propriedade, não é? Para comprar edifícios ou espaço para fazer construção, podem ter apoio à construção, mas não para a aquisição. Ora, no meio aeronáutico, começámos primeiro em querer desenvolver o aeródromo, obviamente, era preciso criar novas infraestruturas, porque aquelas que estavam em vigor logo em 2013, com a vinda da… da Aerocondor… da Gair para Ponte de Sor, a instalação do aeródromo ficou esgotada, portanto, os hangares que lá estavam… estavam todos a ser utilizados. Portanto, a única maneira de crescer era haver um novo ciclo de investimento em infraestruturas e isso é algo que… que tinha que ser avançado pela Câmara ah… porque na altura tinha que ser assim. Porque para nós criarmos um primeiro, um primeiro interesse, o primeiro foco de interesse para captar, de facto, novas empresas, temos que ter argumentos fortes para elas escolherem o território de Ponte de Sor e aqui o argumento forte era a qualidade da infraestrutura do aeródromo, não é? Com as valências que tem, designadamente para a instrução, obviamente. E, portanto, fez este caminho, fez-se o caminho de criar condições mais atrativas, em vez de exigir às empresas que poderiam estar interessadas em vir para Ponte de Sor e elas fazerem todo o investimento que seria direito de superfície, investir em infraestrutura para construir

hangares, ou enfim,… ou hangares para fabrico também, como é o caso da Tekever hoje… isso era um… um desafio forte para as empresas, até porque não esquecer que, em 2013, ainda estávamos a sair do… do reajustamento por causa da crise das dívidas soberanas e, portanto, a economia do país estava muito retraída e, obviamente, as empresas tinham dificuldade de acesso a capital e essa… e é um investimento forte e, portanto, percebeu-se em Ponte de Sor que tínhamos que ser… tinha que ser o município a adiantar-se dentro das suas possibilidades, a dar esse primeiro passo. Portanto, o primeiro passo de atratividade, criando condições objetivas para que as empresas se instalassem e, portanto, avançou-se nesse ciclo de criação… de ampliação de infraestruturas para poder acolher mais empresas e isso, de facto, só podíamos fazer com… com apoio das verbas europeias, porque são coisas… obviamente são coisas muito caras e, portanto, esse ciclo de certa maneira não parou, porque depois da… depois da Gair conseguiu-se financiamento para aquele edifício que é o Campus Aeronáutico de Ponte de Sor, não é? E que estava previsto para poder acolher mais atividades de instrução, de formação, de alojamento até e espaço para eventuais laboratórios que ainda existem, porque há um terceiro piso hoje, ainda nesse edifício que está vazio para se escolher exatamente o que é que se pode… o que é que se pretende fazer lá. Mas também a ampliação para um novo hangar que depois veio a ser ah… veio a ser posto a concurso e a Tekever, portanto, fabricante dos drones, veio a ficar com essa instalação. E depois não parámos, não é? Porque entramos noutro ciclo mais à frente com outras… outras propostas de alargamento de infraestruturas e avançámos, então, para aqueles hangares que estão hoje a ser construídos, incluindo a torre de controlo e o hangar que lhe está associado para ainda trazer mais empresas para Ponte de Sor. Isto foi a par, de também não focarmos apenas a atenção no aeródromo porque, obviamente, há outro conjunto de atividades, designadamente de fabrico que não necessitam de estar no aeródromo, portanto, tudo o que seja um fabrico… fabricação de componentes que não sejam aeronaves, que depois tem que estar no aeródromo para descolar, podem ser feitas fora do aeródromo. Portanto, também houve essa preocupação de tentar tornar a própria cidade de Ponte de Sor e o seu parque industrial também atrativo para… para novas empresas. Isso fez-se com o ninho de empresas, que também foi feito com… com apoio num primeiro momento. O interesse que depois surgiu no parque industrial, a aquisição das instalações… das antigas instalações da DynAéro e, portanto, que são hoje utilizadas pelo consórcio Rexiaa, que é fornecedor da Airbus Helicopters. Ah… e, portanto, e porque é que este… e porque que é importante ir, por um lado, ampliando e diversificando? Ampliar porque temos que ganhar escala, porque é mesmo

assim… quanto mais players tivermos em Ponte de Sor, mais interesse suscita, porque maior complementaridade existe e essa complementaridade existe. Se nos focarmos na diversidade, se replicarmos as atividades, estamos basicamente a desaproveitar o espaço, digamos assim, porque estamos a trazer empresas que não se complementam. É evidente que alguma repetição é importante, porque um cluster para ser competitivo tem que ter competição entre as empresas, uma competição saudável, mas isso não significa esgotar, por exemplo, pensando só no aeródromo, que poderíamos ter o aeródromo só com escolas de aviação… Não queremos, queremos ter lá empresas a produzir, a fabricar se for caso disso, obviamente, e a produzir outros serviços, serviços de manutenção, assistência, por aí fora. Mas essa concorrência é saudável e, por isso, o facto de termos mais de uma escola no Aeródromo não… não nos cria nenhuma confusão e até pode haver mais do que duas no futuro, porque essa competição é que as torna melhores e nunca nos podemos esquecer que o sucesso deste cluster, que é obviamente conduzido pelas empresas, porque as empresas é que têm que fazer pelo seu negócio, mas o sucesso do cluster é o sucesso das empresas e vice-versa e as empresas serão tanto melhores quanto mais competitivas forem internacionalmente, porque o mercado português é muito pequenino. Isto, somos um país muito pequeno e, portanto, o setor aeronáutico e também a expressão que tem em Ponte de Sor é obviamente, de vocação internacional… tem que ser!!! Porque o mercado está todo lá fora e, portanto, esse ganho de competitividade também se ganha… também se consegue tendo várias empresas que disputam saudavelmente, entre elas os recursos e os equipamentos que Ponte de Sor oferece, seja no aeródromo, seja depois, na… na zona industrial, etc. Depois a outra preocupação, outro vetor estratégico é que… é que um cluster, obviamente primeiro tem que ser capaz de inovar e isso é inovar de forma permanente, digamos assim, para assegurar a competitividade das… das suas empresas, mas isso só se consegue se tivermos uma excelente qualidade de… de… de pessoas a trabalhar. Ou seja, é preciso trabalhar com planeamento devido, quer as empresas, mas o município também tem aí uma responsabilidade grande, que é assegurar que o cluster é sustentável e só será se conseguir manter o interesse de novas gerações, que descobrem estas áreas se não descobri…se não conheciam e desenvolvem-se…e se desenvolvem profissionalmente em torno destas áreas e para isso, isso só se consegue fazer atraindo a malta nova, dialogando com as escolas profissionais, com os agrupamentos escolares, com as universidades, para criar projetos e iniciativas que tragam… que puxem pelo interesse dos jovens. Caso contrário, e isso era uma dificuldade que tínhamos e da qual tínhamos plena consciência é que, obviamente, trazer para Ponte de Sor de um dia para o

outro, atividades altamente… profissionais no sentido… muito específicas. Sabemos que depois isso não abre portas às pessoas que estão em Ponte de Sor, porque não há essa tradição, mas o que significa que para o lado das empresas há um esforço acrescido que elas vêm para Ponte de Sor, mas têm que fazer o esforço acrescido de trazer profissionais de fora, qualificados para vir trabalhar para o território. Só que isso, no longo prazo, não é sustentável, porque sai muito caro às empresas e, portanto, desde cedo tivemos a preocupação no município de começar a dinamizar formas de dar a conhecer aquilo que se faz no… no aeródromo. Mas, sobretudo, aquilo que poderá ser o futuro do aeródromo e o futuro do concelho neste sector. Logo as escolas em idades jovens e, portanto, daí os protocolos com escolas, os protocolos com as universidades, começar a trabalhar com regularidade com o Ciência Viva para promover a ciência, promover o espaço, promover a aeronáutica, porque a longo prazo é isso que faz com que mais jovens e, especificamente os jovens de Ponte de Sor, se interessem pela… por este setor, que possam estudar e trabalhar neste sector e depois dar o salto se o quiserem fazer para qualquer outra parte do mundo. Portanto, estes vários pilares são fundamentais e isso obriga a um trabalho em rede e é esse o esforço que tem sido feito ah… Para se trabalhar em rede os potenciais parceiros têm que nos conhecer, para nos conhecerem nós temos que nos dar a conhecer. E, então, entrámos numa… num projeto também que teve financiamento europeu de internacionalização… porque, como já disse, este é um setor que não se pode esgotar, não há dimensão, nem é um problema de Ponte de Sor, é um problema do país, não há dimensão para ficarmos fechados à escala nacional. E, portanto, é fundamental esse esforço de internacionalização e a melhor maneira de fazer essa internalização, é dar a conhecer a infraestrutura, dar a conhecer as… as potencialidades que temos. E foi isso que fizemos num projeto a 2 anos, que estamos a continuar aliás, de ir mostrar o que se faz em Ponte de Sor e as empresas que já estão em Ponte de Sor e aquilo que teremos adicionalmente em Ponte de Sor, nas grandes feiras internacionais do setor, que é a melhor maneira e já recebemos muitas manifestações de interesse e muitas visitas e é assim que se faz. Quer dizer, para trabalhar em rede, temos que estar na rede e para estar na rede têm que nos conhecer e, portanto, não podemos ficar à espera que nos venham visitar por iniciativa própria, temos que ser nós a ir aguçar o apetite e a fazer essa disseminação. E para terminar, portanto, um dos elementos que parece desgarrado ao visitante comum desta estratégia que é o Air Summit, não é… O Air Summit, apesar de ser um festival aeronáutico com conferências e… e demonstrações aéreas, etc, do ponto de vista do município, o AirShow é um dos instrumentos da internacionalização do cluster de Ponte de Sor, e é sempre nessa

perspetiva que é visto e é nessa perspetiva que o realizamos anualmente. O que nos interessa é as conferências e as relações entre oradores e empresas que nos visitam para discutir oportunidades de colaboração e de… e de atração de novas… de novas atividades. Não é… claro que cumpre a componente lúdica, porque a parte dos expositores e, sobretudo, a parte das demonstrações aéreas é muito boa para cativar o público e, sobretudo, a malta nova, para se depois interessar por esse setor e depois estando lá, podem falar com as empresas que estão nos… nos expositores. Mas, do lado de Ponte de Sor, o que nos interessa é um *networking* com as empresas do setor internacionais e com as nacionais, obviamente, mas, portanto, isto para dizer que o próprio Air Summit, que este ano já vai para a quinta edição, é um dos instrumentos desta estratégia inserido na componente de internacionalização.

Entrevistador – Observando… observando a história do Aeródromo e tudo que se passou, conseguimos distinguir claramente um antes, um durante e um após as decisões estratégicas, tal como o professor foi… foi evidenciando ao longo da sua resposta, eu acho que… que o professor já tocou aqui um bocadinho nesta pergunta que lhe vou fazer, a próxima pergunta, mas vou fazer na mesma que é…

TE4 – Força…

Q5 - Quais foram os vetores que tiveram maior influência no seu desenvolvimento? Porquê?

TE4 - Bem, há uma coisa que é certa, se nos focarmos numa primeira fase na atração de escolas de pilotagem, as escolas de pilotagem cumprem duas… dois aspetos muito importantes relativamente àquilo que eu referi. Primeiro usam de forma de… de forma muito significativa, como é evidente, a infraestrutura do aeródromo, não é? Porque o aeródromo tem uma pista e preciso é ter aviões a levantar e a descolar e as escolas de aviação cumprem esse objetivo e fazem-no de forma muito intensa e não esquecer que o Aeródromo de Ponte de Sor está… está lá, estava lá, mas não tinha transporte de passageiros, porque não tem essa certificação sequer e, portanto, não tem esse foco. Era um aeródromo de visita, como qualquer aeródromo público, pode ser de visita de… quem faz voos por lazer, de fim de semana, etc… ou de instrução, mas, portanto, cumpre essa… essa componente que é dar grande utilidade ao aeródromo. Mas tem a outra componente muito importante… é que atrai o público jovem, porque quem tira cursos de piloto é malta de 18/19 anos. Tem a paixão dos aviões e, portanto, e isso concentra em Ponte de Sor uma quantidade significativa, como aconteceu e continua a acontecer, de jovens que depois interagem com o próprio concelho, com a própria cidade, com a própria rotina da cidade e isso traz também como efeito reflexo

positivo, que a própria cidade ganha uma componente mais internacionalizada, porque habitua-se a lidar com clientes estrangeiros, porque há muitos alunos estrangeiros nas escolas. E, portanto, essa era uma componente muito importante, contudo só se conseguiu fazer isso, dito de outra maneira, Ponte de Sor só é atrativo para uma escola de pilotos, exatamente porque não tem nenhum dos constrangimentos que todos os outros aeródromos do país têm, em particular o aeródromo de Cascais, onde estão concentradas a maior parte das escolas de pilotos do país e, portanto, está lá a maior parte dos… dos alunos que estão a fazer cursos de piloto de linha aérea. Porque está dentro da zona terminal de Lisboa, está perto da base aérea de Sintra, tem muita gente e, portanto, há enormes ineficiências na instrução que depois, em última análise, se traduzem em custos para as empresas. Sempre que o avião está a trabalhar e está no chão, a empresa está a perder dinheiro e a possibilidade de pôr o avião no ar não depende da empresa, depende do espaço aéreo controlado da zona de Lisboa, envolvente do aeródromo de Cascais. E como estamos na zona de aproximação do aeroporto de Lisboa, há muitas ineficiências em Cascais, há enormes limitações. Outro exemplo de limitação, exatamente porque o aeródromo de Cascais está muito, está muito densamente utilizado, com as várias escolas que estão sempre permanentemente a querer pôr os aviões no ar, é outra ineficiência também é se eu precisar de… apenas como exemplo… se eu precisar de abastecer a minha aeronave antes de fazer o meu voo, eu tenho que esperar que o camião cisterna vá batendo os vários outros pedidos que foram feitos, porque não há 3 ou 4 camiões cisternas para servir ao Aeródromo há apenas um e, portanto, também aí há enormes demoras. E eu passei por isso, porque fiz o curso de piloto em Cascais e houve dias em que não valia a pena voar, porque entre a espera que se… que se teve de fazer com o combustível e espera que se teve que fazer para descolar, por limitação do espaço aéreo, acabava por fazer estacionar aeronave porque ia pagar 1 hora e meia de voo ia voar para aí 20 minutos, não valia a pena. E, portanto, isto atrasa o treino, atrasa a gestão que as… que as escolas de pilotos fazem de… da calendarização dos cursos dos alunos, da sua disponibilidade de frota, etc. E depois a questão dos obstáculos, do ponto de vista Internacional, e isso percebemos logo com a primeira visita da Boeing, de um dos responsáveis da Boeing a Ponte de Sor. Ah… porque ele quando veio a Ponte de Sor, também veio a Cascais e eu acompanhei essa… essa… essa visita. O aeródromo de Cascais está totalmente limitado na sua envolvente, ou seja, se houver um azar com uma falha de motor à volta do aeródromo de Cascais, para um aluno em instrução, isto levanta problemas de segurança sérios, porque não há um sítio perto do Aeródromo onde parar… onde parar a aeronave se houver uma falha de motor,

porque é prédios por todo o lado, quer na pista 35, quer na um 17, é muito complicado. Ponte de Sor não tem nenhum destes problemas, têm uma zona de proteção do aeródromo totalmente livre de obstáculos, onde os únicos obstáculos que haviam eram até uns eucaliptos a norte da pista que foram… que foram cortados exatamente aquando da… da… da instalação, também do ILS na pista 21. E, portanto, e à volta não há nenhuma, não há edifícios, não há montanhas, é essencialmente plano, com zonas muito amplas, onde em emergência se pode estacionar uma aeronave. E isto é muito importante porquê? Porque, do ponto de vista Internacional, há um foco muito exigente na segurança de voo e essa mensagem desse responsável da Boeing foi muito clara quando veio cá visitar e veio a Cascais e disse "bom, para aqui não vem nenhum aluno"… Exatamente, porque percebeu que a envolvente é muito complicada em termos de segurança de voo. E quando veio a Ponte de Sor, obviamente, percebeu que é um sítio ideal para dar instrução, porque não nos podemos esquecer que alunos pilotos a tirar um curso de piloto são naturalmente pilotos com muito pouca experiência e, portanto, cometem erros e as coisas podem acontecer. E, portanto, sem essa valência, era muito difícil trazer escolas internacionais, nunca teria havido uma compra da L3, se a venda da Aerocondor se fosse feita por estar em Cascais, nunca a L3 faria isso em Cascais. E, portanto, isso era uma… isso não tem a ver só com a qualidade do aeródromo, da… da pista ampla, tem a ver com toda a envolvente da região, que é um território muito plano, muito livre de obstáculos e isso é uma enorme mais-valia e justifica, neste caso, os investimentos. Associado ao clima, o Alentejo tem um clima excecional que mais uma vez, visto do ponto de vista Internacional, quando é Inverno na… na maior parte da Europa, não se consegue ir treinar… os alunos não conseguem voar basicamente. Ou porque neva ou porque está condições climatéricas péssimas, etc. E, portanto, Portugal tem essa enorme vantagem e dentro dessa enorme vantagem portuguesa, o Alentejo tem um papel fundamental. Portanto, há um conjunto de características próprias da região e da infraestrutura, que foram possíveis despoletar nesse processo. Mas isso foi só a parte inicial, nada se consegue se não houver um foco muito grande das equipas, portanto, isto para tocar outro vetor que é o dinamismo neste caso específico, porque a infraestrutura é municipal, o dinamismo do executivo camarário. Porque eu conheço outros… outros exemplos noutros municípios em que se fala e que mostram interesse, vêm visitar Ponte de Sor e acham muito… magnífico, gostavam de fazer uma coisa semelhante, mas eu já ouvi coisas destas há 5… 5 anos ou coisa parecida e não acontece nada feito. Portanto, isto… portanto, isto não quer dizer que não venham a fazer no futuro e acho… e se fizer sentido, acho ótimo. A questão é que mostra que o dinamismo em

Ponte de Sor, é fora do comum, na minha opinião, e se esse dinamismo não existisse pura e simplesmente não tínhamos o que temos hoje em Ponte de Sor. Portanto, esse é um eixo fundamental que é agarrar as oportunidades, antecipar prioridades, melhor dizendo e depois se elas surgem de facto, estar em condições de as agarrar e é isso que Ponte de Sor tem feito. Sem esse dinamismo, não acredito que seria possível, mas como eu disse na outra parte da nossa entrevista, parte desse dinamismo vem do facto de que Ponte de Sor tem que trabalhar mais que os outros, porque tem desvantagens face aos outros. Só que hoje já tem uma vantagem muito interessante, é que já está a aglutinar muitos interesses de várias empresas e já é natural as empresas dizerem… "não aquilo em Ponte de sor está a ganhar um sentido tal que, em vez de procurar noutro lado, primeiro vamos… vamos a Ponte de Sor a ver se podemos fazer lá". Só que para chegar aqui foi preciso… digamos, ser persistente, andámos em cima dessas oportunidades, designadamente as oportunidades de financiamento, mas para as aproveitarmos tínhamos que antecipar essas… essas… essas potencialidades, essas oportunidades, e ter as ideias claras sobre o que é que iríamos propor quando surgisse a oportunidade, designadamente, especificamente a oportunidade de financiamento. Portanto, isso obriga a estarmos sempre ah… digamos com a matéria em dia [RISOS] esse é um vetor fundamental, sem esse vetor de dinamismo… não, não se consegue… por e simplesmente não se consegue.

Q6 - Pensando agora no futuro do CAPS: que estratégias pensam vir a implementar ou a dar continuidade para atrair investimento?

TE4 – Então, há um… há um eixo que é fundamental e que ainda não está concretizado, e eu começava por aí. Quer dizer, deu-se o primeiro passo de atrair… a parte da atração das empresas está a decorrer, eu diria, de forma contínua, temos agora esta… este novo ramo estratégico que surgiu com a oportunidade do espaço, que até aqui estávamos focados muito na parte da aviação, digamos assim, aviação e aeronáutica, portanto, aviação, na parte da operação, com os drones, com a instrução, com os pilotos e com a manutenção, tudo bem. Depois o fabrico também com os drones, no caso da Tekever, e a componente da Airbus, entretanto, não… não é componente da Rexiaa, a componente das máscaras de oxigénio, da UAeroSpace. E, obviamente, abre-se este eixo espacial, mas há um eixo que é comum a isto tudo e que esse ainda não está conseguido apenas em parte, não é? E que eu já referi também na outra parte da entrevista, que é a relação com as universidades e com as escolas, com agrupamento escolas, com os institutos politécnicos, que é exatamente nessa de promover o setor junto das camadas mais jovens, para depois ter aí uma bolsa de futuros candidatos a

profissionais. Portanto, porque antes de eles serem profissionais nesta área, temos que os interessar pela área e depois eles têm que se ir formar na área. E para isso, nós temos que agilizar a relação exatamente do município, com a realidade do cluster que temos, com as empresas que estão lá, que são essas, não são outras. Portanto, dentro das limitações e das capacidades das empresas que estão em Ponte de Sor, mas depois com instituições de ensino superior, que façam acontecer coisas em Ponte de Sor. Pronto, e porque é que eu digo que isso só está parcialmente conseguido? Porque obviamente, desde cedo avançamos para um protocolo… um conjunto de protocolos com diversas instituições, não é? E é o primeiro passo, mas na sequência desse primeiro passo já fizemos essa concretização, designadamente com os Politécnicos de Setúbal, Portalegre e Castelo Branco, em desenvolver cursos… que eles desenvolveram, cursos que neste momento decorrem no aeródromo, não é? Quer na parte da Proteção Civil, Castelo Branco, quer na parte Aeronáutica, Politécnico de Setúbal e Portalegre. Ah… mas isto não chega, ou seja, nós temos que depois dar o passo seguinte e esse é o passo seguinte que depois traz verdadeiramente as universidades, que é o passo da investigação e desenvolvimento. E as universidades só vêm para Ponte de Sor… portanto, não se trata das universidades virem para Ponte de Sor criar um Pólo da universidade, isso não faz sentido nenhum, mas o que faz sentido é que a realidade das empresas e o tipo de atividades que as empresas têm lá, sejam suficientemente interessantes e que haja interesse do lado da empresa, mas que seja suficientemente interessante para cativar a universidade, para a Universidade se… se mobilizar e fazer acontecer em Ponte de Sor atividades de investigação, designadamente mestrados ou doutoramentos ou projetos aplicados diretamente com empresas, porque é aí que se consegue verdadeiramente o empenho da universidade, senão… porque as universidades, como as empresas, estão muito focadas no seu dia a dia e seu dia a dia é licenciaturas, mestrados, doutoramentos, ter os seus alunos no seu campus universitário, fazer os seus projetos de investigação. Claro que alguns projetos são aplicados e têm ligações às empresas, mas isso ainda não é realidade, digamos, em velocidade de cruzeiro das nossas universidades. Temos centros de investigação excelentes que fazem investigação de ponta e concorrem com qualquer parte do mundo, mas a rotina da universidade não é sair da universidade e nós para conseguir fazer acontecer isso em Ponte de Sor, temos que levar a universidade a sair da universidade e a habituar-se a pegar nos seus alunos e a colocá-los 3 semanas no aeródromo dentro da fábrica da Tekever ou dentro dos satélites que o consórcio de Magellan vai fazer, para como parte de um trabalho, parte de um estágio, parte de um projeto comum se ganha essa… essa rotina. Ou seja, o que ainda falta ali

no cluster é vermos como visitantes regulares, seja do aeródromo, seja das empresas, fluxos de alunos universitários e professores universitários, ou investigadores universitários, a frequentar, a sair, estar lá uma semana e a reunir, estar lá 3 meses… aí sim! Aí atingimos a velocidade de cruzeiro, porque é depois daí que sai a inovação, que não é só objeto das teses de mestrado e doutoramento nas universidades, mas é que depois a empresa coloca em aplicação e, eventualmente, até transforma isso num produto que é colocado no mercado. Portanto, esse caminho ainda não temos ah… como não tem ah… e aí o nosso caminho é mais difícil que os outros. Por exemplo, podemos comparar com Évora, Évora tem uma universidade em Évora, Portalegre tem um Politécnico, Ponte de Sor não tem! E, portanto, temos que ser mais criativos, mas isso leva tempo… porque leva muito tempo a conseguir que as universidades saiam das suas rotinas. Nós para conseguir isso temos que agitar e nós fazemos isso do lado do município, que é agitar os dois, é agitar as empresas e agitar as universidades para concretizarem coisas em Ponte de Sor… ou concretizarem também coisas fora de Ponte de Sor, mas onde Ponte de Sor é um ponto de ligação e é um membro, é um ponto dessa rede okay? Ah…, portanto, esse é um vetor fundamental que também estamos a trabalhar, designadamente com o Cluster AED Portugal, que representa o setor aeronáutico, espaço e defesa e do qual, aliás, somos o único município que é membro de pleno direito, não há mais município nenhum que seja membro da associação. E, portanto, nós neste momento até estamos com reuniões mensais, para dentro do Cluster AED, tentarmos identificar potencialidades em diferentes regiões para termos aquilo que chamam zonas livres tecnológicas, que é uma nova figura que vem aí, que é quase… imagine-se uma… um território que pode ser em volta de uma região, em volta de um aeródromo, em volta de um parque industrial, que tem regulamentação própria, tem uma gestão própria, para permitir fazer testes, protótipos, de soluções que possam ser testadas e validadas e depois colocadas no mercado em vários sectores, designadamente, espacial com aplicações, ligação aos satélites, a aplicação à agricultura, aplicação à monitorização de dados, ordenamento do território, parte aeronáutica, soluções tecnológicas das aeronaves, por aí fora. E, portanto, é quase um ecossistema dentro de um país que é regulamentado com leis próprias, e estamos a ver, estamos a manifestar esse interesse de que Ponte de Sor será potencialmente uma excelente zona para isso, neste sector de aeronáutica e espaço. E, portanto, eu diria que nesta fase, para além de… que eu não considero uma estratégia, porque o ir buscar financiamento é uma necessidade, não é? Mas, … mas sim preocupação estratégica é, de facto, concretizar esta possibilidade de desenvolvimento e inovação e isso tem que ser feito com a ligação entre

empresas e as universidades, portanto, trazê-las mais. E este alargamento para o espaço ajuda nesse sentido, porque há mais universidades também a interessar-se, por… pelas oportunidades do espaço e centros de investigação, obviamente, e as empresas também. E essa lá está, é uma oportunidade que Ponte de Sor, também não pode, não pode perder. Essas são as duas grandes preocupações neste momento, é outra preocupação que também acompanha todo o processo e que mais uma vez tem a ver com pessoas, é a da sustentabilidade, é de que isto não seja uma coisa engraçada que dure 10 anos e depois comece a definhar por alguma razão. E, portanto, que como eu digo, essa sustentabilidade depende de termos empresas competitivas, depende do foco do município em identificar os momentos em que deve atuar e antecipar, criando novas condições para novas empresas se instalarem. Mas coloca de lado… enquanto o jogo for este, de que é o município que cria condições, designadamente através de infraestruturas, é a responsabilidade do município identificar muito bem para que é que quer essas infraestruturas. Para definir qual é o tipo de empresas que depois vai concorrer e que tipo de negócios vão trazer e que tipo de atividades se vão trazer, essa responsabilidade é nossa e esse foco não se pode perder, porque se começamos a perder o foco, começa a não haver um alinhamento estratégico, começa a falhar-se nas potencialidades de complementaridade entre as empresas que estão no cluster e que podem colaborar e ajudar-se mutuamente, e… é… e até a contratar serviços entre elas, como é normal. E, portanto, isso não pode acontecer, portanto, a questão da sustentabilidade, é, digamos, o pano de fundo de tudo isto e, de facto, exige uma atenção especial e um alinhamento muito especial àquilo que se quer. E… é assim e depois temos que… o outro vetor, que está sempre presente também, é de facto o cluster em si não pode ser visto desligado do resto da realidade do país… e tem que produzir, portanto, esse é um aspeto que tem a ver mais com o setor, especificamente, aeroespacial e o que o resto do país está a fazer, para não haver replicação de meios e ineficiências por haver duplicações, replicações de... de atividades. Não, deve haver especialização, umas zonas, umas regiões são especializadas mais na área A, outras na área B, para não haver aquela confusão habitual que, muitas vezes, se critica no país, que é aparecem cópias de tudo em todo o lado e depois não há valor acrescentado. Ganha-se em quantidade, não se ganha absolutamente nada em valor acrescentado e, portanto, não se caminha na cadeia de valor, da… daquilo que é o papel das várias empresas e, portanto, devemos ter esse cuidado, mas o outro cuidado a ter que esse é o verdadeiro pano de fundo de tudo, como eu referia é que a sustentabilidade interessa, porque tem que haver retorno para o território... tem que haver mudança social no concelho.

O concelho tem que passar a oferecer, ter pessoas… munícipes que vivem melhor, que beneficiam desta… desta atividade, seja direta ou indiretamente, a qualidade de vida no concelho melhora, as oportunidades económicas também. E, portanto, essa na razão é o verdadeiro foco último do município, é a responsabilidade de ter uma transformação social para melhor como é evidente, não para pior ou para estagnação, não é? E, portanto, a preocupação tem que ser essa sempre, funciona.

Q7 - Com base na sua experiência profissional e tendo em conta o que é o hoje o CAPS, considera que a estratégia de desenvolvimento e de atração implementadas foram as mais corretas? Se pudesse voltar atrás no tempo, o que teriam feito de forma diferente? Porquê?

TE4 – Ah… eu… quer dizer, olhando para aquilo que tem que ser o trajeto de Ponte de Sor, dentro das… das limitações que há designadamente orçamentais, não sei se faríamos muita coisa diferente. Porque a realidade é o que é, ou seja, vou dar um exemplo concreto. Uma abordagem inicial do município podia ser simplesmente "o município não gasta dinheiro a criar novos hangares, as empresas que querem vir para ali aproveitar muito bem, aproveitem, mas façam… façam elas o investimento." O problema é que isso teria trazido no momento em que isso se pôs, é que ainda hoje estávamos a tentar ver se havia empresas que se manifestavam para ir para lá, porquê? Porque tinham que ser elas a fazer esse investimento, um belo exemplo são este período de 10 anos em que a fábrica… antiga fábrica da DEPHI não descobriu nenhum comprador, é um exemplo. Não é a vocação da… da…do município e não é esse o entendimento do Presidente da Câmara, de que o município se deve chegar à frente e andar a comprar instalações que não são aproveitadas, não é? Porque são do forro privado, a questão é que ninguém o está a fazer e aquilo é uma oportunidade gigantesca okay? E, portanto, é só nessa perspetiva é que o município atuou, se o município não tivesse… ou por outra, se o município não tivesse atuado, como atuou na DELPHI, e não tivesse atuado também no aeródromo, o aeródromo hoje não tinha a expressão, basta olhar para Évora! Évora tem uma pista, é obviamente mais pequena, mais limitada, tem lá aquela questão da escola que saiu de lá e, portanto, houve uma série de equipamentos que depois ficaram em… para ser resolvidos em tribunal e, portanto, havia que desbloquear essa situação, mas nunca foi atacado de forma estratégica. É um aeródromo que está ali e, no entanto, tem lá a Embraer há 10 anos… não faz sentido nenhum, certo? E, portanto, isto para dizer que teríamos provavelmente a mesma realidade, teríamos um aeródromo que não tinha as… as… as… instalações e os equipamentos que tem, não tínhamos lá o ILS, portanto, não estávamos a ser diferenciadores para o treino e, porventura, nem sequer tínhamos atraído a primeira escola

para lá. Portanto, desse ponto de vista, não fazia… não fazia… não fazia melhor, digamos, não… não, do que fizemos para trás. Acho que temos feito isso muito bem e têm sido as decisões corretas. E, portanto, eu aí não…não faria diferente e mais uma vez penso o mesmo em relação à DELPHI. Passaram 10 anos, das duas uma ou não havia mesmo capacidade financeira da Câmara avançar e, então, era um não assunto e tínhamos que viver com essa realidade. Mas revelou-se que sim, seria possível, depois de uma negociação dura e, obviamente, que isso vai despoletar um conjunto gigantesco de oportunidades, como se viu no dia da apresentação pública que fizemos no 10 de junho. Já vamos lá ter [no Centro Empresarial Tecnológico de Ponte de Sor] uma delegação, uma componente do IEFP com equipamento, e a fazer atividade. Vamos lá ter os consórcios Aeronáuticos que já manifestaram a intenção de vir para Ponte de Sor, fabricar a nova aeronave do ATL-100, temos o consórcio Magellan Orbital, de criar a primeira constelação de microssatélites integralmente portuguesa, lançada e operada a partir de Portugal e, portanto, ali, a partir de Ponte de Sor, já tivemos outro tipo de manifestações de interesse para a colocação de antenas em Ponte de Sor e estamos a falar depois de acesso a Internet via satélite. E, portanto, o… passámos a disponibilizar uma infraestrutura que agora tem que ter um investimento de requalificação em determinadas áreas, porque o edifício não está todo nas mesmas condições. De repente, acelera outra vez a captação de interesses, porque este é o momento… se nós formos agora pausar e daqui por 3 anos começar a ver se as empresas querem vir ter connosco, já é tarde demais, porque, sobretudo em particular no sector do espaço, esta abertura repentina da exploração comercial do espaço a empresas privadas, grandes e pequenas… é um mundo novo que se abre. Até aqui, vivemos décadas de investimento no espaço apenas pelas agências nacionais dos países, Agência Espacial Europeia, Agência Espacial Japonesa, Alemã, Russa, Chinesa, a NASA… A partir daqui qualquer empresa pode entrar no negócio e, portanto, isso é um é um mundo gigantesco que se abre e… e… e isto é no momento em que, especificamente no contexto português, nos últimos anos, nunca se falou tanto da aeronáutica, nunca se falou tanto de aeroespacial e nunca se falou tanto do espaço. Em particular, a nova Agência Portuguesa do Espaço tem 1 ano e meio, acabou de ser criada, portanto, este é o momento de estabelecer as parcerias e de facto conversar sobre as potencialidades que território tem, especificamente Ponte de Sor, e naquilo que já oferece e como potenciar isso ainda mais! E nesse contexto, a questão da DELPHI era impossível de adiar, totalmente impossível, porque a alternativa era esquecer essa instalação e irmos nós outra vez, candidatar eventualmente a fundos para edificar algures… se fosse no aeródromo

ou noutro lado qualquer… Estamos exatamente neste tempo, estivemos neste último ano, em fim de ciclo do programa Portugal 20 20 e, enquanto não houver a reprogramação do novo quadro comunitário de apoio, que é o Europa 21/27, não temos meios de financiamento diretos de… de fundos europeus, porque estamos exatamente numa transição de ciclo. Agora, neste mesmo mês, com o plano de Recuperação e Resiliência já aprovada em… em na Europa, começam a surgir as novas *calls*, também para as empresas. Portanto, neste último ano foi o último ano difícil, mas em que era um ano em que tinha que se tomar essa decisão e ainda bem que se conseguiu fechar, porque isso agora potencia uma série de coisas, porque agora é o município que é proprietário do edifício, tem que ir buscar apoios para requalificar, mas já não está dependente da iniciativa privada pegar no edifício ou não, nós próprios podemos acelerar o processo de captar empresas para que comecem rapidamente a dinamizar o espaço, criando postos de trabalho, etc, etc. Portanto, deste ponto de vista, olhando para este trajeto, acho que não faria nada de diferente. Há uma coisa que teria feito de maneira diferente, mas isto também é uma experiência. Temos que passar por estes processos para também repensar decisões, quando… quando lançámos o nosso projeto de internacionalização, em 2018, tivemos uma primeira versão… digamos das candidaturas que fizemos a financiamento, que não devíamos ter abandonado e abandonamos porque achámos… e foi uma preocupação até do Presidente da Câmara de que, essa primeira candidatura que fizemos era substancialmente mais cara e houve aqui a preocupação de se calhar não fazer uma candidatura tão pesada, designadamente para enfim, é um Programa Operacional do Alentejo. Portanto, o Programa Operacional dos Fundos Europeus, especificamente para o Alentejo, tem uma dotação orçamental e a partir dessa dotação orçamental, vai alocando verbas para cada tipo de projeto e depois para cada tipo de candidatura e depois as entidades concorrem e tem esses tetos. E, nessa candidatura achámos que, se calhar o teto estava demasiado pesado e recuámos… isso criou-nos dificuldades. Não o devíamos ter feito, olhando para trás claramente devíamos explorar, se a nossa ideia exemplificando, e vou inventar os números, mas exemplificando, se a nossa ideia para esse esforço de internacionalização a 2 anos ou a 3 tinha que ser feito com 5 milhões de euros, devíamos ter pedido os 5 milhões e não pensar "não 5 milhões, se calhar é demais", porque a dotação para esse problema no Alentejo é de 7 milhões, se há outras instituições a concorrer, se calhar, não nos vão dar os 5 milhões. E então fomos nós que tomamos a iniciativa de recuar e de pôr a coisa mais barata, o que é que isso provocou? Provocou que, no ano seguinte, tivemos que voltar a pedir, ou seja, passamos a ter uma incerteza anual sobre saber se íamos

ter financiamento para essa iniciativa ou não. Quando neste primeiro projeto ele estava executado a 2 anos? Sim, mas a verba ficou aquém, e isso criou-nos dificuldades de perceber… depois acabamos por conseguir financiamento, mas criou-nos a perceção de que tínhamos um horizonte anual para… para… para perceber se tínhamos financiamento para as atividades que estávamos a fazer, e no contexto da internacionalização, um ano é muito curto, não dá! Basta pensar no que nós temos feito para já, isso não vai ficar necessariamente assim, mas temos feito edições anuais do Air Summit, e não se consegue trabalhar a 1 ano de distância se não soubermos se vamos ter financiamento ou não. E quando dependemos, porque o evento em si é uma coisa pesada do ponto de vista orçamental, teríamos muito mais conforto em saber que estava assegurado esse financiamento por 2 ou 3 anos. Portanto, essa é a única coisa que claramente nos criou dificuldades e que…, mas agora que, por exemplo, vai recomeçar um novo quadro, aí já não vamos cometer… cometer esse erro. Se vemos que aquilo faz sentido e que custa aquilo, então que seja a entidade a dizer se não pode dar tanto e dar menos, mas nós queremos executar aquele montante naquele timing, e o timing mais dilatado possível, porque obviamente, também leva… leva tempo a ter retorno disto. Não é por irmos uma vez a uma feira, ao Paris Air Show que conseguimos logo na sequência dessa feira, trazer 50 empresas para visitar… conseguimos várias, mas não se conseguem 50. Mas para sermos sistemáticos neste esforço de internacionalização, temos que pôr metas em número de empresas, temos que ter metas em manifestações de interesse e depois temos que ter metas em concretizações. E isso com projetos anuais em que temos que basicamente voltar à estaca zero é muito complicado, fizemo-lo e nunca deixámos de ter financiamento, mas não iremos fazer outra vez. Se tivermos horizontes a 3 anos, vamos trabalhar a esses horizontes que dá-nos muito mais conforto e possibilidade de planear e, sobretudo, de ter a garantia de que a disponibilidade financeira existe e está programada. Portanto, esse é de facto, claramente foi um erro cometido, se calhar tinha que ser, não sei, mas isso claramente fazia diferente.

Q8 - Há outros intervenientes no processo que contribuem para o maior ou menor sucesso das estratégias delineadas? Quais? Porquê e de que forma?

TE4 – Há, porque repare ah… uma coisa que o… e que faz sentido, uma avaliação que o município tem que ir fazendo, que o executivo tem que ir fazendo é de facto, desde logo, qual o impacto económico destes passos que vamos dando. Pronto e esses impactos económicos não se podem fazer, quer dizer… devem ser o mais completos possíveis na… na… no diagnóstico que faz, que é feito num estudo desse género. Esse diagnóstico deve ser o mais

realista possível e o mais completo possível, portanto, não se faz, digamos assim, com meia dúzia de inquéritos… sei lá aos munícipes em Ponte de Sor, na rua ver se… se gostam de os aviões estarem lá, se já têm benefício direto, porque sei lá, o dono de uma casa que aluga a casa ou um restaurante que vende mais refeições, mas não se pode fazer de forma desgarrada. E, portanto, essa preocupação que o município tem é de tempos a tempos, fazer uma avaliação do impacto económico e essa avaliação é feita… é feita por consultoria externa. Não sou eu que a faço, porque eu estou a ajudar na implementação quotidiana da estratégia, obviamente, mas isso o Município faz e, portanto, periodicamente, e já tivemos uma avaliação económica, é… é encomendada a um gabinete de… de… de análise de projetos destes. É uma empresa que depois faz. Aí sim, é a empresa que define como é que vai fazer, inquéritos, faz visitas ao aeródromo, vai falar com as empresas, vai falar com… identificar o número de empregados, o número de novos postos de trabalho, vai falar com os restaurantes, vai falar com os hotéis, com o alojamento local, vai falar com essa gente toda para obter feedback e depois compilar isso tudo num relatório que, de facto, dá a visão dessa consultoria sobre os impactos, sobre o nível desses impactos, mas sobretudo as recomendações que faz para o futuro. E essas recomendações que faz para o futuro, obviamente, são inputs para nós ajustarmos a estratégia ou acelerarmos alguma componente, incluindo até a olhar para outras áreas ou forma de fertilização entre áreas que podíamos não estar a ver e que possam vir nessas recomendações. Portanto, isso é um trabalho de introspeção, digamos assim, que é muito importante ir fazendo, não se consegue fazer… não é todos os anos que se faz, porque não dá tempo para medir de facto esses impactos, mas é para fazer de facto de forma regular, porque nós temos que ter uma noção para além daquilo que observamos todos, que visitamos o aeródromo e estamos as empresas e vemos o que é que se passa no dia-a-dia em Ponte de Sor, temos que ter dados económicos fiáveis, não é? Muito diversificados, não é? Portanto, que os restaurantes digam se vendem mais refeições, se há mais oferta de alojamento local como se verifica, como já se viu o Hotel de Ponte de Sor, no centro de Ponte de Sor, que esteve fechado também 10 anos ou coisa parecida, que também já reativou, e está sempre cheio, ou seja, é importante ter esses indicadores depois sintetizados num documento, ou num conjunto de documentos que nos ajudam depois a refletir e a projetar e a melhorar o que se está a fazer. Portanto, essa… essa… essa função é fundamental e depois? Portanto, outro tipo de… de não lhe vou chamar interferências, mas são inputs externos, é fundamental que procuramos manter um diálogo político também, isso é função do… do executivo claro, de manter um diálogo político, desde logo com as Secretarias de Estado relevantes, desde a

economia, ao planeamento e infraestruturas, etc. Para também irmos percebendo quais são as tendências, do ponto de vista do Governo Central, de quais são… não tanto as áreas a apostar, mas, muitas vezes, de como fazer ou perceber como pode vir a ser financiado, em que linhas. E, portanto, esse input externo que lhe vou chamar mais político, que é fundamental e que existe em qualquer… em qualquer autarquia, obviamente, qualquer município. Mas depois há a das entidades regionais também, não é? É muito importante ter o olhar do tecido escolar, do sistema de educação, ou seja, eu também costumo participar nas reuniões de educação ao nível do distrito, as entidades turísticas nacionais e regionais, porque, no final do dia, tudo isto se trata de revitalizar ou de acelerar oportunidades económicas, não é? E essas de facto cruzam com vários setores, basta pensar no exemplo do Air Summit, quando há Air Summit, esgotam os quartos todos dos hotéis num raio de 50 km e, portanto… e as pessoas alugam os quartos e não tem nada a ver com aeronáutica, mas é que quem vai ao evento depois tem que ficar nalgum lado e não vai ficar em Lisboa, não é? Portanto, todos esses inputs são fundamentais ah… e, portanto, são ingredientes para refletir na estratégia, se for caso disso. Agora como é um meio também muito específico, perceber tecnicamente as oportunidades também é um desafio e, portanto, aí o diálogo com as empresas é fundamental e estarmos atentos ao que se faz lá fora. E, portanto, isto passa muito também por… não ficar sentado à espera que as empresas cá nos digam qual é a tendência. É nós próprios andarmos em cima, as presenças nas feiras também servem para isso, mas também se faz consultando regularmente documentação do setor, notícias, documentação técnica, para perceber o que é que as, por exemplo, as autoridades aeronáuticas andam a… qual é o caminho que estão a ver para a frente. Para exatamente antecipar essas oportunidades, portanto, também faz parte um… esse é mais interno, não é uma envolvente externa, é mais trabalho de casa que nós temos que fazer, mas ao fazer esse trabalho de casa podemos aproveitar e devemos aproveitar esses inputs externos, e portanto, temos que ver isto numa perspetiva global, podermos ter essa visão macro das coisas, é fundamental.

BLOCO TEMÁTICO C - Oportunidades de negócio do Aeródromo de Ponte de Sor vs. Estratégia de Desenvolvimento

Q9 - Tendo em conta as estratégias de crescimento e desenvolvimento para o CAPS, quais são as oportunidades de negócio que o mesmo oferece?

TE4 – Certo, neste momento… neste momento, o aeródromo, portanto, tem um conjunto de empresas, desde escolas, neste momento tem lá duas escolas de pilotagem, tem os

fabricantes, quer de máscaras a UAeroSpace, quer a Tekever, no caso dos drones, sendo que a instalação da Tekever já lá tem preparada uma câmara de vácuo, uma câmara limpa para fazer a assemblagem do primeiro satélite português, não é? O Magellan ah… e, portanto, essa componente espacial. Mas, basicamente em termos, vamos ignorar o hangar dos meios da proteção civil, embora seja um serviço que continua lá e que em época de incêndios, como estamos agora, faz-se a operação a partir de lá, com certeza. E, portanto, esses são os serviços que as empresas que lá estão fornecem. Obviamente, dentro das escolas de pilotagem também há o serviço de manutenção, mas é tipicamente um serviço de manutenção à sua própria frota, não é propriamente um serviço de manutenção para terceiros. E essa é, desde logo, uma área que vai surgir com… agora estes novos hangares que vão… que vão surgir em Ponte de Sor e que estão a ser construídos. Portanto, há desde logo uma… uma diversificação de serviços, porque vamos passar a ter a possibilidade de oferecer em Ponte de Sor manutenção de base. Portanto, em que os aviões ficam parados muito tempo, não é? Não é aquela pequena intervenção para o avião continuar a voar, mas é intervenção de base para aviões de grande porte, que é uma coisa que, atualmente, em Ponte de Sor não existe. Portanto, só isso abre todo um campeonato novo e toda uma visibilidade externa diferente para Ponte de Sor. Isso vai permitir que Ponte de Sor passe a ser recetor de aeronaves pesadas, militares e civis, que é outra componente, que também não existe e que vai passar a existir nessa componente militar de aviões de transporte, Hércules C-130… os Lockheeds ou A320 ou Boeing 737. Portanto, esse tipo de aviação vai passar a existir em Ponte de Sor e isso muda por completo o panorama do aeródromo, muda a visibilidade, muda as potencialidades, porque muda o interesse que se passa a ter pelo aeródromo. Portanto, enquanto aeródromo é visitado por pequenas aeronaves de instrução, é um ambiente muito de instrução e não puxa a indústria mais pesada do transporte aéreo. A partir do momento em que passamos a servir serviços de manutenção a aeronaves de transporte aéreo de grande porte, isso põe o aeródromo noutro mapa, noutro campeonato totalmente distinto. Porque, de repente, passamos a ser visitados por aeronaves que vêm a Ponte de Sor fazer a manutenção, mas podem vir do aeroporto de Lisboa, como podem vir de Casablanca em Marrocos ou podem vir da República Checa ou da Nigéria ou de outro lado qualquer, portanto, isso vai dar uma projeção Internacional ao Aeródromo muitíssimo acima daquilo que ela é. E é um primeiro passo que também está, de facto, nesta estratégia que é este tipo de serviços é aquilo que justifica pela utilização futura que o aeródromo terá com estas aeronaves, deste peso, a que mais tarde o Aeródromo possa subir na categoria de certificação. Subindo na categoria de

certificação, claro que há desafios e os desafios desde logo é que a infraestrutura torna-se mais cara de manter, mas também será a categoria que permitirá que o Aeródromo de Ponte de Sor passe a ser um aeródromo que possa operar transporte de passageiros. Não que a região tenha milhares de pessoas para viajar de avião de um lado para o outro, mas passa a estar no mapa para poder ter serviços de operação com transporte de passageiros, que pode começar por ser transporte turístico na região do Alentejo. Aliás, já temos uma manifestação de interesse nesse sentido, não é? Porque neste momento não temos nada disso. Temos é aviões de instrução que fazem voos para todo o lado do país e depois voltam ali e mais nada… e depois temos visitantes externos. Este tipo de aviação traz desde logo essa componente, portanto, um primeiro vetor é a projeção do aeródromo e pôr o aeródromo num caminho de subir na sua certificação aeronáutica. E isso abre depois possibilidade para negócio, que até hoje nunca existiu nem podia existir, por exemplo, termos parqueadas em Ponte de Sor aeronaves de aviação executiva, não só por uma questão de estarem lá estacionados, mas para poder estarem lá estacionados e, em simultâneo, ter uma intervenção de manutenção, se for caso disso, okay? Porque só pelo facto de estar estacionada, é mais fácil estacionar lá do que estacionar no aeroporto de Lisboa que é caríssimo e, por isso, é que os jatos estão todos aqui em Cascais, okay? Mas Cascais não pode crescer, exatamente pela envolvente que tem… e Ponte de Sor pode, portanto, esta vertente é importantíssima. Essa outra vertente como eu referi, tem duas componentes, que é manutenção civil e militar, portanto, em todo o espectro da defesa, Ponte de Sor passa a estar também dentro da Indústria de Defesa, porque quem enviará para lá aviões de transporte militar, Hércules C-130, o Airbus A400 ou o que for, são forças aéreas de Estados. Podem ser os Estados vizinhos aqui, podem ser Estados mais longínquos, mas têm aqui uma possibilidade de ter aqui o avião e esta distância é muito normal, ou seja, falando, por exemplo, do lado de um operador, como temos… como há aqui em Cascais, tem, por exemplo, um Boeing 737 a operar na Ásia durante 4 meses, portanto, a distância não é um problema e isso significa mais uma vez essa oportunidade de colocar Ponte de Sor desde logo, a par da OGMA em Alverca, ou de Beja como Base Militar que é, ou a da Força Aérea em Sintra ou da base… da base de Sintra, como um ponto onde pode haver intervenção militar e, portanto, Ponte de Sor passa a estar associada ao setor de defesa também, e isso pode ter muito interesse Internacional, portanto, esse vetor é fundamental. Mas depois traz outra componente, é que a manutenção desse nível também traz a componente da engenharia, que é a modificação de aeronaves, que essa é uma certificação à parte da certificação da manutenção, mas que tem a ver com reinstalar novos equipamentos,

fazer uma espécie de requalificação ou de componentes aviónicos ou de motores ou do que for numa aeronave, ou seja, depende da engenharia. E, portanto ao termos essa atividade aqui também em Ponte de Sor, passamos a ter investigação e desenvolvimento em engenharia aeronáutica presente em Ponte de Sor. E esse é exatamente o elo de ligação que puxa as universidades que têm cursos de engenharia, está a ver? Portanto é fundamental, não só se vai fazer manutenção, como a atividade que vai existir lá pressupõe também adaptação, alteração dos cockpits das aeronaves, etc. E já temos também várias manifestações de interesse de grupos nacionais e internacionais para esta área também. E esse, do ponto de vista da engenharia, é exatamente o elo de ligação que falta para as universidades, porque depois começa a dar coisas concretas, começa a dar teses, começa a dar soluções que depois podem ser comercializadas, podem ser testadas e validadas em ambiente controlado e, portanto, e é isso que todos estes anos e já não são poucos apesar do percurso de Ponte de Sor ter sido muito acelerado. A verdade é que o tempo vai passando e, se eu olhar mesmo pela minha intervenção, apenas em Ponte de Sor, desde novembro de 2013… já estamos em 2021, quer dizer, estamos… já são 8 anos, é quase uma década. Portanto, isto é para ilustrar bem que leva tempo, mas se o fizermos de forma coerente, depois as prioridades e as oportunidades surgem e estão alinhadas, não as conseguimos é fazer antes de tempo. Portanto, desde a primeira hora que falámos em lançar logo protocolos com universidades, mas isso não é suficiente e pensando agora só naquelas que têm curso de engenharia, diretamente, engenharia aeronáutica, por exemplo, ou engenharia mecânica ou engenharia de materiais ou engenharia aeroespacial. Enquanto não temos atividade empresarial que puxe este interesse das universidades, nós vamos conversando e vamos falando sobre isso e vamos sempre trazendo as universidades no Air Summit, etc…, mas não temos uma rotina de articulação entre as empresas em Ponte de Sor. Elas podem existir e estarem nas instalações da empresa fora de Ponte de Sor ou até nos laboratórios das universidades, mas não acontecem no quotidiano em Ponte de Sor e isso é que tem que acontecer, tem que ser em Ponte de Sor, para criar toda esta dinâmica. Porque é isso que depois puxa os alunos e a malta nova que cresce em Ponte de Sor, poder visitar porque senão têm sempre que sair de Ponte de Sor para ver o que quer que seja. E, portanto, esta vertente da manutenção pesada de grandes aviões, traz esta componente da engenharia e depois, obviamente, traz a componente curiosidade, que é um extra, portanto não é um foco prioritário, mas é um extra, que vai alimentar o interesse da malta nova, é que a malta nova hoje, na Escola Secundária de Ponte de Sor, se for ao Aeródromo pode visitar aeronaves, se for ao aeródromo daqui a 2

anos, pode entrar dentro de um Boeing 737 ou de um C-130. O que muda o campeonato completamente diferente, não é? E, portanto…, portanto, esta é uma atividade que vai… essa é a principal atividade que eu diria que vai remodelar por completo o Aeródromo. Agora, o cluster não é só o aeródromo, não é? O cluster é de facto, presença de outras empresas também na zona industrial, nas novas instalações da Delphi, etc. E esta articulação também se faz aí, não se faz só no Aeródromo, porque quando nós, numa nova instalação como a DELPHI, tivermos empresas com laboratórios a desenhar produtos, o IEFP, ou uma universidade a dar formação em articulação com a escola secundária ou com o Ciência Viva, ou o que seja, estamos a criar um ambiente onde se fala de tecnologia, fala-se de engenharia, fala-se das aplicações do conhecimento às reais necessidades da região e do setor. E, portanto, isso é um sistema que se realimenta a si próprio, okay? Isto acontece de facto no momento, como eu dizia há bocado, em que passamos a poder dar outra resposta que até aqui era inexistente no setor do espaço. Porque trazemos empresas felizmente um exemplo, como é Tekever, que é líder, quer nos drones, quer no espaço em Portugal. E, portanto, podemos aproveitar essa… essas duas valências, que arrastam outras valências, não é? E, portanto, empresas que normalmente trabalham com sistemas, com antenas, com componentes de emissão de telecomunicações, etc… que se vêm depois instalar ali [Centro Empresarial Tecnológico de Ponte de Sor] e que podem, de facto, dar e prestar esses serviços, seja na área espacial, na área aeronáutica. Ah… e, portanto, porque há muitos pontos comuns, okay? E, portanto, neste momento especificamente falando do espaço, é mais uma vez uma oportunidade que Ponte de Sor nunca podia perder e, portanto, só para dar um exemplo desse tal dinamismo que eu referi há bocado, não hesitámos quando a Agência Portuguesa para o Espaço veio ter connosco para… com a ideia de fazer um campeonato de Rockets, nós dissemos logo "ficamos com isso, tratamos disso, queremos apanhar esse comboio" e assim fizemos e este ano já vamos ter uma segunda edição com 20 equipas, 500 miúdos das universidades todas, da Europa e fora da Europa etc… Ou seja, esta vertente espacial reforça muito significativamente o conceito, cluster em construção, com os… com vista a ganhar massa crítica e abre mais uma vez uma gama gigantesca de possibilidades no espaço, que até há 2/3 anos não pensávamos, estávamos muito focados só na aviação… na aeronáutica, porque era a realidade da evolução das empresas daquilo que ia acontecendo no aeródromo, umas coisas puxam as outras e, de repente, temos aqui um caldo muito interessante para gerir e para potenciar. E, portanto, essa é outra vertente que é… que é fundamental.

Q10 - Qual é o impacto das movimentações aéreas (escolas de voo), das operações da Proteção Civil, assim como das restantes entidades aí sediadas, no desenvolvimento do CAPS?

TE4 - Sim, isso é importante… porque quer dizer, não tem um impacto direto… quer dizer, a instrução tem um impacto direto. Ah… porquê? Porque é preciso ter a noção do volume de movimentos que Ponte de Sor já tem em movimentos anuais de aeronaves e nós temos que fazer relatórios anuais para autoridade aeronáutica, da movimentação de aeronaves em Ponte de Sor. E, portanto, as escolas…no pré-pandemia em que estávamos com um crescimento gigantesco da aviação e com turmas, enfim, com a L3 com centenas de alunos e depois agora o surgimento da GFS, e depois há outras empresas que também não estando lá, fazem navegações para lá, como é a Seven Air, etc…. Coletivamente, no país há muitas centenas de alunos a tirar cursos piloto, claro que isso teve agora esta pausa com a pandemia, mas já está a acelerar outra vez. E isso tem um impacto porquê? Tem um impacto, porque é muito importante perceber que o volume de voos que Ponte de Sor já tem anualmente, concorre… concorre com alguns aeroportos ou aeródromos de transporte aéreo do país. O que significa que tem uma movimentação muito, muito significativa, claro que é de um tipo de tráfego aéreo muito específico, mas é importante porque isso dá a verdadeira dimensão da utilização da infraestrutura, okay? No caso da Proteção Civil, é evidente que a Proteção Civil é mais limitada, no sentido em que tem uma fase muito ativa, que é a Fase Charlie de combate a incêndios, que vai tipicamente até início de outubro… se não tivermos propriamente uns outonos muito quentes e depois no inverno, é basicamente a vigilância, manutenção e, portanto, é mais esporádico. Mas cria um efeito de facto coletivo e, sobretudo, de perceção nas pessoas de que é uma infraestrutura que é utilizada, se as pessoas tivessem uma perceção de que a infraestrutura está lá, mas é subaproveitada, as pessoas perdem… digamos perdem um bocadinho de fé de que o projeto está… ou perdem fé no próprio projeto ou perdem fé de que esteja a um ritmo adequado às necessidades do território, não é? E, portanto, essa perceção é muito importante que as pessoas tenham e é uma perceção real, porque de facto o Aeródromo tem de facto esse volume de utilização. E, vamos lá ver? O Air Summit depois em si é mais um ingrediente para isso, okay? Embora obrigue a que haja um bocadinho de pausa ou uma gestão um bocadinho mais cuidada nos dias do Air Summit, designadamente pelos voos de instrução, como depois também traz voos de demonstração e de corridas… que traz muito público e não deixa de ser um contributo para… para essa… para essa movimentação global anual. No… em última análise, essa… essa movimentação dá de

facto uma perceção na região e no país é que a infraestrutura está a ser permanentemente utilizada, está a ser rentabilizada, não numa ótica do… do município ganhar dinheiro com os alugueres do… dos espaços no aeródromo, porque esse não é o foco do município. O município quer é que as empresas que se instalem lá criem postos de trabalho… é essa a preocupação, claro que a infraestrutura tem que ser mantida, tem que ser paga, mas não há um foco de negócio desse ponto de vista. O que há é, de facto, o foco de pôr Ponte de Sor como infraestrutura no mapa dos negócios das empresas nacionais internacionais deste sector e, para isso, o número de movimentações é muito importante. Portanto, não há uma questão de o número de movimentações poder induzir conflitos de espaço aéreo, porque temos imenso espaço no Alentejo, é uma enorme vantagem que o Alentejo tem e Ponte de Sor também tem, tem zonas de trabalho muito afastadas, portanto é muito seguro e isso, em última análise, leva alunos a optar por ir ter instrução de voo para Ponte de Sor, em vez de estarem aqui em Cascais a queimar horas de voo. Portanto, essa perceção é muito importante desse ponto de vista, mas eu diria que é mais importante do ponto de vista da vitalidade do Aeródromo, porque é uma forma de mostrar a vitalidade do cluster. As coisas estão permanentemente a acontecer e o aeródromo está sempre a ser solicitado e, portanto, é um elemento de grande visibilidade e é um excelente cartão de visita. Qualquer pessoa que venha visitar o concelho de Ponte de Sor, fica seguramente impressionado por ver uma instalação daquela dimensão, com aquela qualidade de construção, logo à entrada da cidade e é tipicamente algo que as pessoas não esperam, as pessoas estão sempre à espera de ver "um aeródromo… é uma pistazinha, tem lá uns ultraleves, tem lá uma rapaziada a beber umas… a confraternizar em torno dos ultraleves" e isso não é a realidade de Ponte de Sor, Ponte de Sor está noutro campeonato e, como tal, essa movimentação é espelho disso. E, portanto, serve simultaneamente de… de para mostrar que está a ser muito utilizado, mas serve ao mesmo tempo ao contrário, é pelo facto de estar a ser muito utilizado que esse nível de… de… de utilização espelha aquilo que está a acontecer em Ponte de Sor, é um reflexo do que está a acontecer em Ponte de Sor, esse dinamismo, e o Aeródromo é obrigatoriamente um elemento disso. Não desligado disso, é por essa razão que nas novas instalações da DELPHI temos previsto, maioritariamente espaços para auditório, zonas de formação e zonas de exposição, porque, obviamente, podemos passar que… esse é outro elemento que falta em Ponte de Sor… é que Ponte de Sor não tem propriamente um espaço disponível para fazer exposições do que quer que seja. Se quiser fazer uma exposição sobre produtos endógenos da região, sobre o arroz, sobre outra coisa qualquer… sobre o sobreiro, não tem um espaço onde fazer

uma feira, não é? O que se pressupõe sempre pôr lá as tendas… custa dinheiro etc. Com a DELPHI temos uma zona em que podemos fazer isso, adaptado a enfim… à dimensão do edifício, mas que é outro elemento muito importante de visibilidade… é criar pontos de encontro de feiras daquilo que é importante para o setor… para o setor não, para o concelho e, portanto, não se esgota na aeronáutica. Embora o foco da instalação da DELPHI esteja muito centrado no aeroespacial, vai lá haver auditório e vai lá haver zonas de exposição para podermos divulgar aquilo que é próprio de Ponte de Sor e isso toca com este aspeto da visibilidade. Ou seja, o aeródromo é fantástico, é o melhor cartão de visita que podemos ter na parte da aeronáutica, mas não é o único que Ponte de Sor deve usar… se Ponte de Sor quiser mostrar a cortiça o aeródromo não serve de muito, não é? Ou pode servir se lá formos pôr algumas coisas, mas, portanto, tem que ser visto em complemento e, portanto, é muito importante e lá está um aeródromo que não é vivido e que não é utilizado e que, portanto, não tem essa movimentação de aeronaves. Fica sempre a sensação de que é subaproveitado e isso, felizmente, não temos e não temos há muitos anos, porque desde que se deu este primeiro pontapé tem sido sempre em crescendo. Para se ter uma ideia temos mais, temos alturas, temos picos de voos em que temos mais de 300 voos por dia, há muitos aeródromos… quer dizer basta… e aeródromos, não é só aqui, podemos… aeroportos nos Açores, nas ilhas, não têm este número de movimentos nem a brincar, e são aeroportos, okay? Portanto, dá bem a dimensão do que acontece quotidianamente em Ponte de Sor.

Q11- Quais as mais valias e diferenciações do CAPS que o favorecem a nível nacional e internacional?

TE4 - Bem desde logo como eu… como eu já referi. Primeiro é este… esta… o aspeto diferenciador… bom, estas coisas estão ligadas. O facto de o Município se ter neste período, e não quer dizer que fique assim, que neste período o Município se antecipe e tenha feito os investimentos com apoios de fundos europeus, mas fazer os investimentos para criar condições de acolhimento, tem sido, obviamente, diferenciador, mas esse só acontece porque há um elemento diferenciador anterior, que é o tal dinamismo. É o tal querer trabalhar, fazer o trabalho de casa e trabalhar as oportunidades de forma antecipada. Mas uma vez feito isso, o verdadeiro elemento diferenciador é de facto, a complementaridade e diversidade de atividades que procuramos atrair, porque é isto que depois torna o ambiente, é isso que torna o ecossistema algo de interessante. Se formos lá colocar empresas que fazem mais do mesmo a nível nacional, isso só por si não é diferenciador… apesar de ter impacto no território, obviamente, ou seja, se vai para Ponte de Sor mais uma escola de pilotos, do ponto de vista

do cluster, em termos de diversificação não houve ganho. A não ser o tal aspeto de concorrência saudável entre as escolas que lá estão, esse aspeto é positivo e tem impacto a longo prazo, mas a natureza da atividade não, okay? Mas cria impacto económico na mesma no território, cria postos de trabalho, cria dinâmicas económicas no concelho, nos alojamentos, mas nos supermercados, nos hotéis, nos restaurantes, por aí fora, portanto, tem sempre impacto. Mas temos que ter muito cuidado com isso para não fazer da redundância um aspeto que contraria esse… esse… esse aspeto diferenciador, nós queremos ser sempre diferenciadores, porque é onde há diferenciação que existe inovação. Não é na repetição do que os outros fazem que surge inovação, inovação surge sempre em quem decide fazer diferente face ao que já existe, okay? E, portanto, esse é o foco que temos que ter e que temos que manter, sabendo que, obviamente, como temos a realidade que temos no concelho de Ponte de Sor, como eu disse lá na tal primeira parte da entrevista, temos que trabalhar por antecipação face a outras regiões que têm mais vantagens. Nós não temos nenhuma universidade ao nosso lado com 9000 alunos, por exemplo. Mas temos outras vantagens, não estamos à distância de Beja, estamos a 1 hora e 20m de Lisboa, certo? E, portanto, temos que ter consciência dessas vantagens e dos desafios e, no fundo, o objetivo é tornar sempre o território de Ponte de Sor e o agregar de valor pela presença progressiva de empresas, de que esse é o caminho que nos mantém apelativos para a realidade nacional. Mas para a realidade Internacional também repare, há certas… há certos negócios que só fazem sentido a partir de um certo volume, de uma certa massa crítica. Enquanto essa massa crítica não está lá, não é por uma questão do… do local ser adequado ou das instalações muito boas, que traz o investimento da empresa, seja ela nacional ou estrangeira, mas a partir do momento em que atinge ou está perto de atingir uma certa massa crítica, o processo é acelerado… e ao ser acelerado, significa que não precisamos de fazer tanto esforço na promoção da infraestrutura e da realidade em termos de cluster, porque ela já é suficientemente conhecida para se falar dela e as próprias empresas manifestarem a intenção de virem para lá, okay? Porque no limite, em última análise, temos que pensar que, do ponto de vista da empresa, o que interessa é negócio e, do ponto de vista do negócio deles, à luz do… da capacidade que têm ou não de fazer maior ou menor investimento, a empresa busca sempre as melhores condições para a sua realidade específica, okay? E só toma a decisão de ir para ali se for de objetivamente melhor do que ir para outro lado. E, portanto, só fará… e só o fará se de facto perceber ou compreender ou, de facto, constatar, que aquilo que já existe em Ponte de Sor e que está a ser construído, de facto concorre para os interesses da empresa, se não a empresa vai-se

instalar noutro lado qualquer. É assim em todo o lado, não é? E, portanto, essa diferenciação é fundamental, constrói-se com coerência e não a disponibilizar as infraestruturas, ou o que quer que seja de qualquer maneira. Tem que ser pensado exatamente para permitir que o cluster dê saltos, nessa… nessa sua afirmação e é isso que eu, em termos nacionais, falando só deste setor [aeronáutica] que eu não conheço os outros sectores. Obviamente, há muitas regiões do país que estão altamente especializadas noutras áreas, setor automóvel, … há muita coisa boa que está a ser feita, obviamente. O que eu digo é que para o tempo que passou, no curto espaço de tempo que passou, apesar de… apesar de já serem uns anos desde os primeiros investimentos… aquilo que Ponte de Sor fez com o aeródromo, a partir do aeródromo para cá, portanto, desde… se quisermos de 2005/2007 com as tais obras de requalificação do Aeródromo, não há paralelo no país e isso é reconhecido politicamente por vários agentes. E, portanto, ah… e isso é que é a grande diferenciação, é o ritmo a que se fez as coisas e a qualidade com que se fez as coisas. E, portanto, … nós sempre acreditámos e acreditamos que a forma de trabalhar é: primeiro fazer o trabalho de casa e mostrar os resultados e depois as pessoas começam a reconhecer o trabalho feito. Ao contrário de dizer que vamos fazer e acontecer e depois as coisas podem acontecer ou não e, portanto, nós fazemo-las na mesma. O executivo tem feito isso, sistematicamente, de avançar, decidir, arriscar. E, de facto, são muitas decisões, várias delas assumindo risco, obviamente, mas feitas no momento da oportunidade que seriam dificilmente repetíveis. E isso levou, de facto, a que nestes anos todos tenha sido uma sequência permanente de oportunidades que foram sendo aproveitadas e trabalhadas. E após o qual… período após o qual constatamos, que quem não conhecia a realidade de Ponte de Sor, vem dar a mão à palmatória e reconhecer que está feito um trabalho excecional. Tem sido um exemplo, por exemplo, de aplicação de fundos europeus reconhecido em vários níveis, quer a nível regional, como a nível político e a nível internacional e isso é muito importante, do ponto de vista político, para mostrar também na Europa como se faz uma boa gestão e uma boa aplicação de fundos europeus, porque há resultados concretos, não é? São palpáveis, são mensuráveis. E, portanto, a abordagem sempre foi essa, primeiro trabalhar e esperar que venham reconhecer a qualidade mais tarde. Quem não reconhece no momento, não tem mal quando o trabalho estiver feito e se virem de facto a uma escala que as pessoas não estavam à espera, é isso que aconteceu em Ponte de Sor e, sobretudo, a uma rapidez que não estavam à espera, que é esse reconhecimento que constatamos ah… a nível nacional várias agências, quer do Alentejo, quer nacionais, estão sempre a dizer “Epah Ponte de Sor, vocês estão já a fazer mais não sei quê e nós aqui estamos

a tentar fazer e não conseguimos… reunião para aqui, reunião para ali, ninguém decide, não sabemos se é possível e tal" e nós… e Ponte de Sor se tem financiamento europeu tem, se não tem avança na mesma e depois tenta obter mais tarde. A verdade é que não tem havido interrupção e esse ritmo tem sido vertiginoso. E, portanto, isso depois, obviamente causa impacto… claro que se tivéssemos feito uma quantidade de asneiras, era um impacto negativo, mas como os resultados têm estado à vista e há cada vez mais interesse nacional e internacional de vir investir em Ponte de Sor neste sector, é evidente de que é um reconhecimento de que as decisões foram atempadas, foram planeadas e que foi bem feito e que nós, obviamente, esperamos continuar… que possa continuar assim de forma sustentada durante muitos e bons anos, obviamente. Aí teremos que ver como é que, como é que isto evolui, obviamente, mas é essa a preocupação, portanto, acho que há um reconhecimento nacional… acho que ainda há muito desconhecimento do que se faz em Ponte de Sor, não por problema de ser no Alentejo ou por problema de ser Ponte de Sor, eu diria que é por um problema cultural no país. Porque, enfim, as realidades e as pessoas estão nos seus quotidianos, para dar um exemplo, enfim, vale o que vale, mas há muita gente que trabalha, por exemplo, quotidianamente no aeroporto de Lisboa, seja na TAP, seja… enfim, que não faz a mínima ideia do que é Ponte de Sor, até se calhar nunca foram assistir ou sabem o que é o Air Summit ou quando sabem… quando constatam, fazem o primeiro contacto, não tinham noção de que é uma coisa tão internacional e que vêm oradores de todo o lado, etc. E isso aplica-se também ao cluster de Ponte de Sor, é preciso visitar para conhecer e, por isso, é que o Presidente da Câmara, quando faz contactos de gente que mostra que ouviu falar e que tem interesse em saber, depois vai ao site, vê o que é o aeródromo, o cluster etc. Nada substitui fazer uma visita e depois conversar para perceber o que é que tem sido, que é o que estamos aqui a fazer, que é o que o executivo faz sempre, que é explicar o que tem sido este ciclo de investimento, o que é que se tem feito, o que é que se procura fazer e como é que se tem trabalhado, porque muitas vezes é isso que conta, para quem vem visitar e não conhece, com intenções de investimento, é perceber que ali as coisas andam de outra maneira e, de facto, há uma resposta. E eu estou a acompanhar vários desses… desses processos de intenções de investimento futuro em Ponte de Sor e vou percebendo pelos… pelas pessoas dessas empresas que ali mesmo na montagem, estes passos iniciais de interesse pela região, têm uma rapidez na resposta e no acesso, nem que seja uma simples reunião com o executivo que nos outros sítios não consegue, mandam emails, ficam 6 meses à espera etc… e ali é tipo

"Olhe, venha para cá para a semana, faz já reunião, decide já não sei o quê…" E isso tem sido uma marca do executivo, digamos assim, claramente.

Entrevistador - Exatamente professor, têm um modelo de gestão rápido e eficaz, como se costuma dizer.

TE4 - Pois tem que ser, é porque eu acho que uma pequena comunidade que, apesar de tudo é uma muito pequena comunidade, não se pode dar ao luxo de fazer de outra maneira, porque senão os resultados seriam previsíveis. A coisa não anda, vai andando, anda para a frente, depois anda para trás, depois sim e depois não…Tem mesmo que ser assim [ter um modelo de gestão rápido e eficaz] e acho que têm feito isso muito bem.

Q12 - A estratégia de desenvolvimento apenas visa atrair entidades do setor aeronáutico e aeroespacial ou a introdução de novos nichos poderiam ser uma mais-valia?

TE4 – Não, a introdução de novos nichos claro que traz uma mais-valia, mas também aí, claro que traz uma mais-valia e há uma preocupação permanente de Ponte de Sor, por exemplo, há recentes investimentos que estão a acontecer em Ponte de Sor, que são na área da farmácia, na área da saúde, só para dar um exemplo. Portanto, claro que sim, porque o perigo de nos especializarmos apenas numa área muito estreita, embora cada uma das áreas seja aviação, aeronáutica e espaço, são mundos gigantescos… como é a área da saúde é gigantesca ou área farmacêutica é gigantesca. Mas corre o risco de quando um setor inteiro vem abaixo por uma pandemia ou por outra razão qualquer, essa excessiva dependência dessa área cria dificuldades. Foi o exemplo evidente da DELPHI, que a DELPHI pela dimensão que tinha, empregava muita gente, era foco automóvel, já percebemos que historicamente, a razão de encerramento não tem nada a ver com Ponte de Sor, é uma decisão feita nos Estados Unidos face à sua rede gigantesca de instalações pelo mundo fora que tinha. Mas o que é facto é que o impacto na região foi exatamente esse, foi de facto ter uma dependência forte naquele projeto em particular, isso não significa que não se devia ter recebido esse projeto, claro que sim, obviamente que sim, e não era uma decisão sequer do Município poder ter essa dependência ou não, mas é uma precaução, é prudente do lado do Município. Se ao estar a fazer um caminho de atração de investimento, procurar pontes, não é? E procurar a tal diversificação [e complementaridade], até que depois há aplicações e coisas que podem surgir naturalmente da tal fertilização cruzada dos vários sectores. E um caso óbvio, era automóvel com a área aeronáutica, há muitos aspetos processuais em engenharia e de fabrico e produção que estão mais avançados na… na engenharia automóvel e que podem e devem ser

adotados na parte aeronáutica e vice-versa, por exemplo, isso é apenas um exemplo. Mas não podemos esquecer que Ponte de Sor tem a componente turística porque o potencial do Alentejo é gigantesco, tem Montargil que tem outra diferenciação, mesmo dentro da área turística, como é evidente… os desportos náuticos, enfim, o turismo, a natureza, ligado aos lagos, temos o… temos a… temos a… para dar outro exemplo, que já é próprio de Ponte de Sor e que é antigo, a cortiça como material utilizado em ambiente de espaço e ambiente aeronáutico. Até houve um projeto na DynAéro com aeronaves com revestimento a cortiça e há, de facto, componentes feitos em cortiça que são usados de facto no espaço. Portanto, são tudo áreas que podem ser trabalhadas, mas essa… mas isso só depois acontece se depois as empresas falarem umas com as outras, mas de facto elas estiverem lá e conhecerem-se umas às outras e poderem trabalhar essa complementaridade. Portanto, do lado do Município, claro que tem todo o interesse em olhar para isto de forma transversal, o que se nota neste caso recente é que, de facto, no caso específico da aeronáutica, como é um meio que é muito fechado porque tem regulamentação muito própria, tem uma linguagem muito própria. O município e, em particular, o Vereador, o Presidente e a Diretora do Aeródromo tiveram que fazer esse caminho para estar dentro da linguagem, porque é muito difícil atrair investimento neste sector se não falamos a linguagem, porque as empresas depois falam connosco sobre os requisitos e tal que têm e dependendo do que se trata, se não se percebe o que é, não se consegue atuar para oferecer essa… esses aspetos e, portanto, esse é um caminho que tiveram que fazer e que se fez e que produziu esses resultados e que pode ser replicado noutras áreas, como é evidente, a diferença substancialmente é que, de facto, não há aeronáutica sem um aeródromo e como Ponte de Sor já tinha um aeródromo, isso facilita. Agora, instalar fábricas de um ramo A ou de um ramo B ou de um ramo C, se é só instalação industrial, estamos a falar de espaços industriais, estamos a falar de espaços disponíveis, não é? Para edificar ou aproveitar edificações já existentes e, portanto, claro que faz todo sentido e tem sido uma preocupação transversal que, aliás, está espelhada na estratégia regional de especialização inteligente. Estão lá várias áreas em que Ponte de Sor como elemento da região Alentejo como um todo, tem obviamente as áreas que interessam diretamente à região, o agroflorestal, turística, e por aí fora, mas que podem ser estendidas a outras áreas onde vão ganhando especialização. O problema é que não podemos abrir para novas áreas sem ganhar especialização e o ganhar especialização, não é o município especializar-se, é as empresas que se vão instalando especializar-se. Estamos a assistir a um caso óbvio, em Ponte de Sor, que tem a ver com a energia, com o caso da Beon, por exemplo, que já tem clientes… grandes

clientes em toda a parte do mundo e, portanto, na parte do fotovoltaico, portanto, é preciso virem primeiro empresas abrir esse caminho, para depois puxarem outros projetos e fazer então esta esta… esta abertura ou interligação entre várias áreas, aproveitamento de várias áreas. Porque amanhã podemos ter a Beon, que trabalha nos fotovoltaicos, obviamente, a trabalhar em projetos para aviões com energia solar, por exemplo, e fazer então a tal fertilização entre setores. Portanto, a área da energia, que também era evidente, porque a região do Alentejo é a que tem mais sol do país. Só que é preciso dar os primeiros passos, tem que aparecer a primeira empresa que começa a trabalhar, começa a puxar outras. E, portanto, obviamente, uma especialização na energia também se vai constatar e o município tem a responsabilidade de ter que olhar para estes vários setores de forma transversal e ver as potencialidades que têm. E se virmos isso, por exemplo, o ninho de empresas onde, em particular, a Beon se foi instalar, não está lá nada dedicado à aeronáutica, porque aquilo não foi feito com um olhar "isto é só para aeronáutica", não… não… isto é para o tecido económico como um todo e, portanto, é preciso dar respostas também aos outros setores. É preciso fazer este caminho que, no caso aeronáutico, começou mais cedo, mas, por exemplo, este da energia é evidente que vai ter futuro, obviamente, um futuro de crescimento, não tenho dúvida nenhuma.

BLOCO TEMÁTICO D - Analisar o impacto a nível socioeconómico que o CAPS tem na cidade/região/distrito

Q13 - Como é que se concretiza o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade de Ponte de Sor e para o nosso distrito/região?

TE4 - Então, o impacto económico é diretamente pela… pelo… como resultado direto e indireto das atividades económicas que cada empresa tem, okay? E esses impactos que os levantamentos que nós… o município também solicita, visa exatamente caracterizar dessa forma. Uma coisa são impactos diretos, criação de emprego neste sector, por exemplo, dependendo das atividades de cada empresa, sendo que isso também é muito diversificado, não é? Porque, por exemplo, uma L3 se dá instrução de pilotos, contrata instrutores, mas também precisa de ter pessoal administrativo e também precisa de ter pessoal de limpeza, porque tem serviços de hotelaria com os 113 quartos que lá tem. Portanto, mas esses impactos económicos são, de facto, levantados nestes… nestas análises que se fazem, separando exatamente o que são impactos diretos e qual é o seu alcance e quais são os impactos indiretos. Interessa ter essa perspetiva ah…para perceber o efeito de arrastamento

que tem para a economia. Seja no Conselho, seja na região ou no país, especificamente, no caso de Ponte de Sor, é evidente que não foi exclusivo da aeronáutica e nem podia ser, até porque o principal impacto económico em Ponte de Sor é o da cortiça, continua a ser. Mas a verdade é que se virmos a evolução é desde… desde da crise das dívidas soberanas, não é? De 2008 para cá, com a forma sistemática como a taxa de desemprego em Ponte de Sor, no concelho, tem diminuído, ela coincide também com o crescimento da atividade económica diretamente relacionada com o aeródromo e com os impactos indiretos que tem, nos restaurantes, nos alojamentos, nos supermercados, etc… e nas oportunidades de emprego que cria diretamente. A parte que tem a ver com empregos diretos é já interessante, numa perspetiva do aeródromo, não é? Porque tem diariamente a trabalhar no aeródromo, se calhar 200 ou 200 e tal pessoas que… eu lembro-me… quando eu fui lá arrancar as atividades eramos 4 [RISOS], portanto, há uma diferença muito significativa ah… Mas não achamos que seja ainda satisfatória, é preciso crescer mais, mas obviamente esse crescimento tem que vir com o crescimento das atividades também e essa é a componente de impacto direto em empregos diretamente ligados ao setor. E, portanto, já é muito bom o que está, mas não é suficiente, mas, sem dúvida, que este percurso aeronáutico, primeiro a partir do aeródromo, contribuiu obviamente para esta baixa sistemática da taxa de desemprego. Ponte de Sor tinha a segunda maior taxa de desemprego do país, em 2013 ou 2012, eram 26%, e, neste momento, está abaixo de 5%, e já vamos com 1 ano de pandemia que causou mossa em todo o país de forma transversal, como é evidente. Mas portanto, esta avaliação é muito importante, que se faz, portanto, não tenho dúvida que o impacto económico tem sido muito significativo no… diretamente, no Concelho de Ponte de Sor, mas tem efeitos de arrastamento de facto à região e não numa perspetiva tão imediata, mas, por exemplo, o facto de já termos pelo quinto ano consecutivo, irmos ter um Air Summit que tem 3 dias e agora, por causa dos foguetões, passa a ter uma semana inteira, em que temos… que há muita malta e isso leva… tem impacto direto no turismo. Aliás, dos números que temos do Air Summit, nós estimamos que já na edição de 2018, o impacto direto económico na região Alentejo foi superior a 1 milhão de euros, só o evento do Air Summit que são 3 dias. Em 2019, estimamos em 1 milhão e meio, portanto, subiu. Depois de 2020, não conta porque foi basicamente um evento digital, mas isto mostra bem o impacto que pode ter uma iniciativa que, apesar de tudo, ao longo do ano, é uma coisa muito limitada, são… é um acontecimento de 3 dias, mas que, de facto, tem esse efeito de arrastamento e, portanto, é muito importante. E aliás, nessa… nessa… nessa ordem de ideias, até já falámos várias vezes se obter eventos deste género, mas fora do setor aeronáutico e

noutro setor de interesse da região Alentejo, okay? Fosse uma feira turística… ou uma feira ligada a outras áreas específicas de interesse da região Alentejo e, em particular, Ponte de Sor, já falámos sobre isso várias vezes… sobre a possibilidade de fazer eventos de maior dimensão também com algum caráter Internacional e, progressivamente, mais internacional. Porque isso depois tem esse retorno económico evidente, porque tem os visitantes… com os efeitos que tem diretos.

Entrevistador – Exato, também a nível socioeconómico… não só económico, mas também numa perspetiva social também acaba por causar algum impacto...

TE4 - Obviamente, obviamente, cria um impacto que é muito forte, porque dinamiza o tipo de atividades, a que os… a que os munícipes têm acesso, não é? E claro, que faz muito bem aos munícipes sair da região e ir visitar outras coisas, mas isso é válido para os dos outros municípios, também, virem a Ponte de Sor para verem coisas que não acontece nos outros lados, portanto, tem impacto socioeconómico na região fora de Ponte de Sor e oferece aos munícipes de Ponte de Sor, também, atividades diferentes daquelas a que estavam habituados e isso tem, obviamente, impacto social, porque as pessoas ficam mais alertas, fala-se mais da região, tem impacto nas redes sociais evidente, tem as partilhas que depois as famílias fazem, quer dentro de portas, quer na escola e, portanto, tudo isso cria uma perceção de… uma realidade que está a ser transformada, okay? E que toda a gente deseja que seja para melhor, com mais oportunidades de emprego, melhores condições de vida, etc. E isso, em última análise, é o que interessa, não é? E isso tem efeito de arrastamento na região também, porque depois vê-se outros municípios a aproximar-se de Ponte de Sor, a querer também marcar presença, para ver como é que se faz, para eventualmente pensarem em uma modalidade do que fazer. Tivemos este caso agora em Reguengos de Monsaraz com o evento do *Water World Forum for Life*, que é uma área totalmente distinta, embora tenha pontos, obviamente por causa da sustentabilidade, mas que é feita noutro município, num formato de tamanho de festival, com animação lúdica porque usa o lago… a barragem do Alqueva. E, portanto, é mais um exemplo de atividade que quebra a rotina e que, na prática, oferece algo que é diferente porque não existe no país. Aconteceu aquele evento que nunca existiu no país em lado nenhum e nós temos que olhar para estas coisas também dessa forma, temos que fazer a ponte, por exemplo, de como é que podemos levar esta… este arrastamento da ciência e usar isso em termos culturais, por exemplo, que toca com o tal aspeto que referi há bocado da questão das exposições, portanto, não é só… tem mesmo que se pensar em banda larga, as ações têm que ser muito focadas, mas que temos que ter a perceção mais transversal e não

só fechada num sector, porque há muita coisa que se ganha de facto em… por esse efeito de multiplicação e de multidisciplinaridade. Portanto, em termos sociais, culturais, obviamente económicos, claro que sim, e que digamos é uma… é uma prioridade, obviamente, porque sem mudança económica, as outras mudanças também são muito difíceis, porque as famílias vivem em qualquer parte do país, em qualquer parte do mundo, vivem dominadas pela sua realidade económica, como é evidente, mais à vontade económico, significa mais à vontade social, mais à vontade cultural, mais… mais oportunidades em tudo como é evidente.

BLOCO TEMÁTICO E - Visão prospetiva sobre as perspetivas (futuras) de crescimento do CAPS

Q14 - Numa perspetiva pessoal, futuramente, quais serão os principais desafios para o CAPS?

TE4 - Numa perspetiva pessoal? Numa perspetiva pessoal, eu acho que, enfim… partindo do princípio que continuamos este caminho de crescimento, eu acho que há um grande salto, portanto, é uma análise pessoal que faço, que é a verdadeira internacionalização do cluster. Portanto, ela já existe em parte e tem que crescer, mas é ganhar de facto essa notoriedade, já tem uma notoriedade internacional muito interessante para a realidade que é, não é? Porque é uma pequena localidade perto de Lisboa, mas que tem uma infraestrutura magnífica que está a crescer e que a está a puxar o interesse das empresas. Essa notoriedade internacional… entrarmos num novo patamar, okay? Claro que isso se consegue… isso não se consegue, se só tivermos no cluster empresas nacionais, embora depois as empresas nacionais tenham os seus contratos com fornecedores internacionais etc. Consegue-se, também, com empresas diretamente internacionais, em parte já temos isso feito ou conseguido com a presença da UAeroSpace e da REXIAA, porque são empresas internacionais que se basearam aqui. Mas precisamos de mais, okay? Precisamos de ter… precisamos de ter essa… essa notoriedade, essa presença Internacional mais forte, por comparação, obviamente, não podemos comparar diretamente, mas Évora tem o terceiro maior fabricante de aviões do mundo, tem lá uma fábrica e depois tem lá outras fábricas ao lado, a MecaChrome, a Lauak, também. E, portanto, temos que dar esse, temos que dar esse salto que é… que está ao nosso alcance e várias coisas que estão neste momento em curso que virão a ser proporcionadas com as novas infraestruturas, seja no aeródromo, seja no… no parque industrial e nas instalações da DELPHI, obviamente que contribuem para isso, não é? Mas esse salto Internacional que iremos dar, na minha perspetiva, é o verdadeiro grande

próximo desafio a seguir, seria muito bom nós conseguirmos trazer para o cluster, um grande fabricante seja no espaço, seja na aeronáutica, um grande fabricante Internacional. Isso depois mudava… punha-nos noutro campeonato, mas, enfim, caminhamos para lá, esperamos lá chegar, obviamente. Mas é isto, porque quanto mais internacional for menos dependente fica das oscilações ou das realidades internas, porque apesar de tudo, nós somos um país que tem uma realidade económica e uma evolução económica que é… e que, basicamente, tem dificuldades em crescer economicamente o país como um todo. E como o mercado deste sector está todo lá fora, se nós conseguirmos ser muito apelativos para grandes grupos ou grupos internacionais que depois possam crescer substancialmente, isso coloca Ponte de Sor e o país e a região noutro campeonato, neste sector, especificamente, como é evidente e eu acho que esse é o grande desafio a seguir. Portanto, criar a massa crítica, sim, senhor e a seguir que essa massa crítica tenha a projeção internacional que merece e que permite depois dar um salto muito grande.

Q15 - Prevê algum impacto negativo, face a um crescimento catalítico desta infraestrutura, para a cidade de Ponte de Sor?

TE4 - Não, não prevejo… quer dizer, só se tivéssemos aí uma catástrofe que…, mas não prevejo. Até porque… porque exatamente se conseguirmos assegurar uma diversidade mínima ao construir, digamos este… estas várias contribuições para o cluster Aeroespacial de Ponte de Sor, ficamos menos sensíveis a alguma… algum colapso que haja, claro que se for um colapso transversal, como foi o da aviação!... Se tivéssemos totalmente só dependentes da aviação, tínhamos um problema, não é? E, sobretudo, se esse colapso demorasse muito tempo, o que, felizmente, não acontece. Por exemplo, a área da defesa não tem esse problema, porque a área da defesa é sempre algo que é muito estreitamente ligado entre Estados diretamente e não as empresas dos Estados, as empresas são depois fornecedoras desse sistema. E, portanto, obviamente, tem uma estabilidade e têm… tipicamente são contratos de longo prazo, são coisas muito mais estáveis, não são sensíveis a colapso como foi este da… do Covid que afetou, obviamente, a aviação e o transporte aéreo. Mas, por exemplo, não afetou muito as escolas de… de pilotagem, as escolas de pilotagem tirando a altura em que foram obrigadas a estar fechadas porque o aeródromo estava fechado, seja em Ponte de Sor, fosse de outro lado. Não perderam alunos, nalguns casos perderam, mas não deixaram de abrir novas turmas, está a ver? E, portanto, se nós tivéssemos esse… tivermos essa diversidade assegurada ficamos menos expostos a um evento negativo que pudesse conduzir, de facto, a um vamos chamar, um episódio semelhante… vou dizer assim, a esse…

esse episódio DELPHI que foi traumático para a região, porque tinha lá muitas famílias empregues numa única instalação e que obviamente teve o impacto que teve. Não quer dizer que não possa acontecer, não prevejo de todo nesta perspetiva exatamente, porque são setores que são fundamentais para a futura sustentabilidade do planeta. Seja o aspeto a energia, seja o aspeto da saúde, o aspeto ambiental, a ligação que tem com o turismo sustentável, a aviação sustentável, os combustíveis sustentáveis, a aviação que, no futuro, será essencialmente elétrica, como enfim, portanto, uma transformação energética nas cidades, a transformação digital, obviamente que traz desafios. E o desafio na transição digital é a não exclusão das pessoas, mas vai haver substituição de funções, portanto, aquelas funções muito repetitivas vão deixar de ser feitas por pessoas, vão passar a ser feitas por inteligência artificial e por robôs, como é evidente. Portanto, essa transformação tem que ser preparada, porque senão podia criar um problema, fosse em Ponte de Sor fosse noutro lado qualquer, se de um dia para o outro, aparece… vou inventar… alguém que atende num supermercado, mas que é um robô e que faz as contas todas e coloca-nos as compras nos carrinhos, deixamos de ter operadores de caixas nos supermercados… de um dia para o outro, só que isso não pode acontecer de um dia para o outro, obviamente. Nós temos que garantir que há uma requalificação das pessoas e não é por acaso que neste contexto da transição digital, que é uma prioridade da Europa e voltamos ao meu ponto inicial de hoje, que é a requalificação e a preparação para a transição digital é um dos eixos prioritários, exatamente para impedir a exclusão de pessoas, porque vai haver substituição de funções. Portanto, esse é um eixo onde vai haver financiamento para as empresas e as entidades se modernizarem tecnologicamente em termos digitais, mas pôr de facto o valor da colaboração humana, onde realmente interessa e não nas tarefas repetitivas, quer dizer, ninguém aprende mais por estar a colar selos um dia inteiro em cima de envelopes, isso é bom aparecer uma máquina a fazer. Agora para lidar com o cliente, tem que ser uma pessoa, não pode ser uma resposta automática de uma máquina, ou seja, portanto, não é por acaso que a transformação digital é uma prioridade e que a preparação de pessoas para esse contexto digital seja igualmente uma prioridade. E no caso específico aqui do plano de recuperação e resiliência, a primeira call de financiamentos de dinheiros veio exatamente para a qualificação de pessoas, okay? E, portanto, isso é algo que teremos que ver, porque é um desafio que se vai colocar a toda a gente e Ponte de Sor não será diferente e como este é um setor muito tecnológico porque é aeronáutica, porque é espaço, exige pessoas muito preparadas, com formação superior, etc. Naquelas outras tarefas que não exijam isso, mas onde a transição digital vá afetar, é preciso

prever isso, prevenir isso e antecipar isso e, por isso, é que também surge neste contexto agora em particular da DELPHI, a questão da relação estreita com o IEFP, porque não é só aeronáutica, é preciso acautelar o resto. E são esse tipo de atividades que depois no limite, podem prevenir que haja algum acontecimento negativo que possa resultar deste crescimento, digamos, acelerado. A questão é que os… os… os crescimentos acelerados por natureza criam dores de crescimento, em qualquer atividade, o truque está em que isso não ponha em causa o crescimento, as dores sejam…, mas sejam devidamente controladas para que possa de facto crescer e impactar positivamente. Portanto, se conseguirmos fazer isso e os passos que temos dado são exatamente com essa preocupação e esse diálogo permanente. Eu julgo que… não prevejo que isso venha a acontecer [algum impacto negativo] … não quer dizer que não possa acontecer, como é evidente, mas…, mas não vejo.

Q17 - Como perspetiva, no futuro, o crescimento/desenvolvimento do CAPS?

TE4 - É isto que eu digo, eu… eu só vejo verdadeiro futuro no crescimento do Complexo de Ponte de Sor por, exatamente, pelo eixo da internacionalização, de passar a ser internacionalmente um "hub", vamos lhe chamar assim! Com estas componentes todas de engenharia, de inovação, porque é isso que torna um cluster competitivo. Se for capaz de inovar, mas só aqui à escala regional… é bom inovar, mas só os interlocutores são estes e para esta realidade, assim não se cresce. Se for capacidade de inovar a dar cartas para o mundo inteiro, num mundo cada vez mais, lá está, digital e globalizado. É esse tem que ser o futuro de Ponte de Sor e eu não consigo perspetivar outro, okay? Esse é o futuro desejável, pode acontecer outro, poderemos demorar mais tempo para lá chegar, ter dificuldades pelo meio… e repare, esse é um… esse é um ponto importante que toca porque, por exemplo, do ponto de vista municipal, e é desse que estamos a falar nesta parte… claro que o cluster existindo, ele existe é pela atividade que as empresas lá têm, mas o papel do município se continuar a ser este foco, é um papel que é muito importante, porque tem a capacidade de facto, de aceder a financiamentos e criar condições para tornar o território atrativo nas várias áreas. E isso é que… é esse…, por exemplo, um aspeto que é preciso ver para saber o que é que será o futuro, o que é que serão os futuros executivos do município de Ponte de Sor que, não por esta equipa executiva, as outras que aí venham, porque os ciclos têm todos um fim e um… tem um início e um fim. Eu terei essa curiosidade de perceber que nos próximos… daqui a 10 anos, daqui a 15… se os executivos do município de Ponte de Sor mantêm esta postura, neste setor especificamente, mas noutros também, nesta forma de trabalhar, porque isso vai ser crucial para o sucesso e para essa afirmação Internacional, porque lá está… as empresas

afirmam-se pela sua rede de contactos e de parceiros de negócio que têm, mas as entidades públicas têm o veículo político e… e político em contexto Internacional, por via das embaixadas, que as empresas normalmente não têm ou só têm em determinadas circunstâncias. E essa vertente tem que ser bem trabalhada e, portanto, do ponto de vista de Ponte de Sor, eu acho que, de facto, tem que ser essa… essa internacionalização, mas vai ser muito importante para isso a importância ou a prioridade que os futuros executivos de Ponte de Sor daqui a 10 ou 15 anos ou 20 possam dar a este trabalho que tem sido feito, no fundo de continuidade, quando, numa altura mais à frente, o atual executivo tenha que terminar mandato por… pelo número de mandatos que já tem, okay? Esse vai ser um aspeto a acompanhar de perto, porque da observação que faço noutros casos, como referi há bocado, há oportunidades que surgem e não necessariamente os municípios estão para aí virados e pegam nessas oportunidades, sejam elas em aeronáutica ou em outra área qualquer. Portanto, tem que se lhe diga, ou seja, eu acho que não podemos dissociar as duas coisas, o papel do município enquanto autarquia vai ser determinante no chegar a esse patamar internacional e nessa afirmação, porque não é preciso… o problema é que não é… é como uma Champions [metáfora futebolística] … O importante não é participar, é participar e estar lá sempre… não é ir lá uma vez… e aqui o "campeonato" internacional é a mesma coisa, temos que ir lá e temos que lá ficar por muitos anos. Só assim é que… é que se justifica o esforço. E para lá ficar e lá chegar, precisamos de facto de um ambiente de inovação e, portanto, temos de ter as empresas certas, as tais que são dinâmicas, que têm capacidade de inovação, que criam novos produtos… é preciso isso tudo alinhado basicamente, mas é assim que eu vejo.

ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

Q17 - Considera que há algum aspeto pertinente, relativo à *Génese e Desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor*, que não tenha sido abordado ou que queira aprofundar mais?

TE4 – Quer dizer… nesta altura acho que não, mas se me ocorrer, entretanto [RISOS], ou se o Sérgio também lhe ocorrer diga, trocamos por email. Quer dizer dos vários aspetos não, assim do essencial, do que é verdadeiramente essencial acho que tocámos em tudo. Mas sim… se me ocorrer eu mando-lhe.

Entrevistador – Muito obrigado, professor, pelo seu contributo, é muito importante para mim… para o meu trabalho.

TE4- Não tem nada que agradecer, se precisar de elementos, coisas escritas, de consulta, etc… diga.

ANEXO 7 - PROTOCOLO DA ENTREVISTA 5 - Código TE5

Data: 1 de julho 2021

Local: Via Zoom

Hora de início: 10:30h

Hora do fim: 13:00h

Tempo de gravação: 150 minutos

DESENVOLVIMENTO DA ENTREVISTA

QUESTÃO CARAC DOS ENTREVISTADOS – Entrevistador - Bom dia Sr. XXX. Só para o conhecer um pouco melhor, vou começar por lhe perguntar alguns dados pessoais, se não se importa. Qual é a sua formação base? Depois de se formar começou logo a trabalhar nesta área? Como foi? Conte-me um pouco sobre o seu percurso…

TE5 - Eu sou engenheiro civil de formação, fiz o meu curso no técnico ah… há muitos anos já… já quase que não me lembro. E a aviação esteve sempre numa posição paralela, porque eu antes de… eu acabei por ir para engenharia, porque o meu pai era engenheiro, porque o meu avô era engenheiro. Porque a minha opção pessoal era ir tentar fazer a força aérea para depois tentar chegar à NASA, a intenção era chegar a astronauta. Na minha geração, a forma mais fácil de chegar à NASA era através das forças armadas. Hoje em dia não… hoje em dia pode chegar à NASA através de várias vertentes, até vertentes científicas mais… mais apuradas, conforme… conforme sabe, e temos até alguns portugueses a trabalhar… a trabalhar na NASA, que é uma coisa muito simpática para… para Portugal. Mas como eu tenho miopia na vista esquerda, quando fiz… quando fiz os meus testes para entrar para a força aérea, chumbei pela… pelo fato de ter a vista esquerda com miopia, que é… enfim, naquela altura não havia necessidade de muitos pilotos da força aérea, portanto, eles eram muito mais restritivos, digamos assim, na… na… no apuramento das pessoas, portanto se houvesse uma pessoa com 100% de tudo, escolhiam-na. Ainda me convidaram para ficar na força aérea para fazer o curso… o equivalente ao curso de economia da… da… da força aérea, mas eu declinei, porque não era essa a minha… a minha intenção. Na altura, fiquei ali um bocadinho baralhado e como havia uma tradição de engenheiros na família e também militares, o meu avô era engenheiro militar, eu segui para engenharia. Agora a ligação com a… com a… com… a com a pilotagem ela… ela começa… ela começa muito cedo. Eu ainda sou de uma geração onde havia uma coisa chamada Mocidade Portuguesa, que hoje tanta gente fala muito mal, mas que tinha obviamente do ponto de vista daquilo que oferecia aos jovens, enfim, uma oferta bastante… bastante importante e que formou e ajudou a formar e a pôr até nos eixos muitos… muitos jovens. Portanto, vamos retirar-lhe aqui a componente política e julgamentos políticos no

contexto da sociedade de então, que também não é igual à sociedade de agora, como é… como é evidente. E a minha primeira aproximação na força aérea… na força aérea não, na mocidade portuguesa foi com os planadores, ah… porque era uma forma barata de voar, era uma forma… era um era… uma atividade que existia dentro da… da… da… da mocidade portuguesa e eu tive esta… este primeiro *approach* com… com… com os planadores. Seguidamente, ah… porque por força… por força também dos vários sítios onde vivi, nomeadamente, apesar de eu ser natural do Porto, vivi sempre na maior parte do tempo no Alentejo e, em Beja, mais propriamente, mais Baixo Alentejo depois… depois Alto Alentejo, mas Baixo Alentejo também. Era uma altura em que havia muita aviação agrícola… e a aviação agrícola… aviação agrícola era de facto um encanto mesmo para quem não gostava de aviação. Ver aqueles campos do Baixo Alentejo toda… toda, enfim, … toda aquela… todo aquele trabalho parecia uma dança aérea como eu em miúdo achava e, portanto, se já estava ligado aos planadores, enfim, aviação com motor puxou-me… puxou-me por aí, daí eu, enfim, ter tentado ah… apesar de em paralelo, aliás, isto até foi… foi antes da… da candidatura à força aérea, me ter… interessado também pela… pela… pela aviação com motor, acabando por fazer o meu brevê de piloto privado com 19 anos, aliás ainda tinha 18, mas…, mas era mais 19 anos, digamos assim. Portanto, e fiquei ligado à aviação dessa maneira, depois tentei ir para a força aérea chumbei, saiu…saiu do contexto fui para engenharia e foi aí que eu comecei a minha… a minha atividade profissional,'' e a minha atividade profissional, como acontece com a maior parte dos engenheiros, primeiro ligados ao projeto, numa primeira fase, nisto já estou a fazer um entroncamento, porque mais importante do que a minha vida, é falarmos aí do… do Aeródromo.

Eu tive, eu tive… o feliz encontro de ser amigo de um arquiteto paisagista do… do… do primeiro curso de paisagistas do… do… do arquiteto… do falecido agora Arquiteto Ribeiro Telles, que fazia parte da equipa que tinha sido contratada para fazer o plano estratégico de Ponte de Sor. E nesse contexto e… nesse contexto, esse arquiteto agora não me recordo do… do… do Professor, ele nas… há de ter aí nos seus apontamentos, o homem que teve à frente da Carta Estratégica da Ponte de Sor, já não me recordo do nome…

Entrevistador - Oliveira das Neves, penso que sim.

TE5 - Exatamente Oliveira das Neves pronto! Não era o Oliveira das Neves, era um dos… um dos membros da equipa dele. Eu, enfim, era… era muito chegado, era muito amigo mesmo de um colega de curso dele e amigo dele também, mas especialmente o colega dele, do Álvaro Manso, que estava a trabalhar com ele nesse… nesse projeto para o Oliveira das Neves. Não

percebiam… sabiam que eu tinha uma ligação ao concelho de Ponte de Sor, sabiam que eu conhecia bem o concelho da Ponte de Sor e sabiam que eu era piloto, porque já tinham voado comigo, era piloto privado ainda só nessa altura. E vieram-me dizer "Epá, nós estamos a concorrer para fazer a carta estratégica, gostávamos de apresentar um trabalho muito bom, tu conheces aquilo muito bem, ainda por cima, pá, podíamos fazer umas fotografias aéreas, porque era uma forma diferente de apresentar o trabalho". Enfim, estávamos, estávamos na sua idade, não é? Portanto, como consegue… consegue perceber isso, não é? E eu disse epá bora… bora lá fazer isso, vou ajudar e tal, claro que conheço. Primeiro, fizemos o reconhecimento do território, enfim de… de carro lá fomos à Ponte de Sor, à Torre das Vargens, enfim, todas essas todas essas… todas essas zonas, onde eu tinha bons amigos e conhecia bem por vicissitudes várias. Ah… e depois lá fomos ao Aeroclube de Portugal, a Cascais. Eu aluguei um aviãozito e lá fomos… lá fomos fazer a fotografia aérea daquela coisa. Ora bem eu… eu… eu já nessa altura, enfim, mas que é um modo de estar na vida, eu gosto de pensar sobre as coisas, não é? Já vou para um sítio qualquer e começo a pensar o que é que eu fazia aqui, o que é aquilo que não fazia, às vezes descontextualizado… às vezes não sabemos o que está por trás… achámos que podia ser assim ou podia ser assado, mas, enfim, há sempre uma história por trás que pode ou não viabilizar essa situação. E, embora não tivesse nenhuma ligação particular à Camara da Ponte de Sor e pudesse… ter… saber quais as ideias de enfim… que havia da estrutura autárquica local para… para aquilo e até das próprias ideias do Oliveira das Neves, com que na altura ainda acabei por trocar e me encontrar uma ou duas vezes para defender a tese de que lhe vou falar. Eu disse a estes meus amigos que achava que a região da Ponte de Sor tinha duas grandes mais valias a juntar uma que já era existente e que só precisava de ser desenvolvida. Aliás, as duas existentes precisam de ser desenvolvidas, uma que era de facto a agricultura, nomeadamente, o pimentão doce e por aí fora, não é? A outra que era a cortiça, porque por um motivo muito simples, por estarmos numa das regiões com mais cortiça e por fazer sentido também, porque estamos quase no centro geográfico de Portugal e, por isso, que é Vila de Rei ali perto. Portanto, era o futuro… tudo indicaria que se houvesse um planeamento do país conforme deve ser as redes viárias a partir dali, com a proximidade do Entroncamento e tudo isso, que Ponte de Sor poderia ter um papel relevante… enfim, podia… podia ser desenvolvido de outra forma. E depois também achei que era uma zona boa para o ensino aeronáutico, já nessa altura, porquê? Porque eu tinha iniciado justamente nessa altura o meu curso de piloto comercial, hoje chamado a ATPL, não é? Esse já o fiz na Aerocondor em Tires e, já naquela altura, eu vi uma data de

constrangimentos do espaço aéreo, espaço aéreo está dividido de… de enfim, de uma forma muito regulamentada e já naquela altura, o espaço aéreo de Lisboa, estava bastante sobrecarregado. Depois até aliviou porque houve uma reestruturação do espaço aéreo, ou seja, fizeram-se umas rotundas no ar, digamos assim e uns pontos e aquele melhorou. Mas esse espaço aí dessa zona [Ponte de Sor] era um Espaço Golf, era um espaço que tinha… um Espaço Golf é um espaço que significa que é um espaço que não é controlado, ou seja, onde seria mais fácil a prática e, por outro lado, também o terreno propriamente dito, ou seja, a topografia do terreno em termos de acidentes, em termos de qualquer coisa, enfim, era um terreno que oferecia soluções que nunca se esperam utilizar, mas que temos que estar sempre preparados para utilizar. Eu entendi que… que… que… que isso também devia ficar inscrito na… na… na carta estratégia… que eu entendi, eu não entendia nada coitado de mim, eu aquilo que fiz sugeri aos meus colegas, aos meus amigos que convencessem o Oliveira das Neves a também integrar essa situação do… do… do cluster. Para além disso, havia um outro facto que até havia um incipiente pólo aeronáutico, que tinha sido desenvolvido pelo arquiteto Peter Neufert, que tinha sido o homem que iniciou o turismo da barragem, não é? Pronto, e voltando atrás para além da agricultura, seria… seria o turismo por causa do espelho de água, não é? O turismo era uma coisa muito importante pela proximidade, inclusivamente que havia a Lisboa, ou seja, era a barragem mais perto que havia de Lisboa e voltávamos à mesma história. Se tivéssemos boas vias de comunicação ou mesmo que não as tivéssemos… que naquela altura, não havia em lado nenhum, não é? Portanto, nós estamos a falar dos anos 80, princípio logo dos anos 80, ah…estávamos muito perto, estávamos muito perto de Lisboa, digamos… digamos assim. Eu, nessa altura estava… estava ligado também ao Ski Aquático, fui campeão nacional em 79 e 80 nos campeonatos de então e Montargil era também a minha base de treino, não só pelas ligações que tinha ao concelho, mas…, mas porque era de facto, eu vivia em Lisboa, mas era… era o mais perto, portanto havia todos estes factos. Eu acho que isto foi uma bênção ter acontecido, porque isto ficou inscrito na carta… na carta estratégica, ou seja, passaram-se anos infelizmente…. Felizmente, por um lado, porque eu acho que a autarquia e o concelho de Ponte de Sor e os Pontessorenses todos têm… têm uma… ficarão sempre com uma dívida de desenvolvimento ao Doutor XXX, porque efetivamente ele estruturou a cidade, ou seja, criou a base da cidade. O Sérgio não se lembra, porque não era nascido, mas a cidade era um bocadinho… era um bocadinho desorganizada e era um bocadinho para o feio, digamos assim, era um bocadinho para o feio tirando ali, enfim, aquele… aquele núcleo central que agora até se está ali a renovar com as obras do mercado,

que está a ficar muito giro. Ah… é que nós gostamos de Ponte de Sor, valorizamos mais, se calhar as outras pessoas não, mas pronto…, mas a ficou-se a dever a ele efetivamente, porque ele até não sendo um homem das áreas do planeamento, do urbanismo de… de enfim, até da gestão, não é? Acabou por estruturar a cidade de todos os pontos de vista, do ponto de vista social, do ponto de vista da educação, do ponto de vista das infraestruturas, das infraestruturas desportivas. Portanto, eu acho que a cidade acabou por ganhar um conjunto de… de valias que… que foram de facto a…. enfim, a equipa ou as equipas ao longo do tempo presididas por ele, que… que…. que desenvolveram, não é? Bom, nem sempre fomos amigos, eu e ele já agora[RISOS], porque ele… ele… ele é um pescador e eu não pesco nada de pesca e ele detestava os tipos de Ski aquático e, então, enquanto Presidente, houve uma altura que queria proibir aquilo e nós tivemos ali umas desavenças por causa dessa… dessa… dessa situação. Mas há uma coisa que comungamos eu que não sou Pontessorense, de nascimento, e ele que é filho de uma das figuras mais importantes da Ponte de Sor, que é o Sapateiro. A verdade é que havia uma coisa que… que ambos sempre tivemos, alguma paixão por Ponte de Sor e pelo desenvolvimento daquela região. Acontece que mais tarde… mais tarde, quando… quando o meu amigo Peter Neufert, de quem eu fiquei amigo por causa das aviações e de enfim de outras… de outras situações, até do meu próprio pai, que foi quem dirigiu a construção da ponte… da Barragem de Castelo de Bode. Nessa altura, vínhamos muito à Ponte de Sor e criou-se ali uma relação também de amizade, até porque o engenheiro que tomava conta da barragem da Ponte de Sor… da Ponte de Sor não, de Montargil, era amigo dele. E eu fiquei ali com uma boa relação com o Peter Neufert e com os filhos que são da minha idade, digamos…digamos assim. E, quando… quando da morte dele, quando da morte dele, a mulher estava de facto decidida a fechar aquilo tudo, aquele conjunto turístico que havia ali em [Montargil]… que ele tinha desenvolvido… que ele tinha desenvolvido. Porque enfim, sentia-se sozinha, sentia-se desamparada, era um projeto de sonho deles, enfim, coisas que se consegue perceber que… que acontecem nessas alturas. E eu… ela um dia telefona-me e pergunta-me se eu não quero ficar com aquilo, porque senão ela tinha que fechar aquilo, porque não aguentava viver ali sozinha sem… sem o marido e pronto, queria… queria voltar para… para Sintra onde tinha uma casita. Ah… e ali fizemos um processo negocial, eu acabei por comprar o antigo hotel da barragem para que aquilo não se fechasse… para que aquilo não… não… não… não desaparecesse. E foi a partir daí, já tínhamos feito as pazes antes, não é? Já… já… já tínhamos uma relação de amizade antes, mas a partir daí passei… passámos a contactar muito mais, eu e o XXX. Porque ele queria mesmo, faltava-lhe essa parte, ele

entendia… era dar o salto em termos de turismo, ou seja, criar ali um ponto de turismo que pudesse ser digamos assim, o ponto de partida para outros projetos, para outros projetos e para um desenvolvimento mais sustentado do turismo ali na Ponte de Sor. E, portanto, desafiou-me a que eu fizesse um projeto maior que foi… foi aquilo que aconteceu, não… não é por isso que estamos aqui a falar. Vicissitudes várias da… da… da… da economia levaram-me a vender o hotel da barragem, em 2013, salvo erro… em 2013, salvo erro… bom, mas ficou feito! Mais ou menos coincidente com essa… com essa… com essa altura, portanto, estamos a falar ali de final dos anos 90, eu sou muito mau em datas, mas final dos anos 90, princípio de 2000 …. O Sérgio depois tem que verificar essas datas todas, porque eu tenho este péssimo defeito é nomes e datas, não podia ser político [RISOS] porque senão perdia-me com isso, como os meus dias são sempre seguidos: segunda, terça, quarta, quinta, sexta, sábado, domingo, eu nunca sei qual é o dia da semana, qual é o dia do mês, enfim, bom... Então, nessa altura, que nessa altura, quando eu… nessa altura já… já o XXX enquanto Presidente, um bocadinho… um bocadinho não…, sustentado justamente pela carta estratégica, a tal carta estratégica onde ficou inscrita a tal história da… da aeronáutica. Ele tinha dado a mão a uma pequena empresa de… de… de construção aeronáutica, cujo nome estou a tentar lembrar-me, eram uns franceses…

Entrevistador - A DynAéro…

TE5 – DynAéro, exatamente a DynAéro. A DynAéro tem uma história também engraçada, porque a DynAéro… o dono da DynAéro nessa altura era um francês que foi o homem que construiu um avião muito famoso que ainda hoje se fabrica chamado Pierre Robin. Que nós… nós temos um avião desses no… no Aeródromo da… da… da Ponte de Sor e ainda hoje, em França, é o principal avião de escola, nas escolas de aviação francesas que ensina vários pilotos franceses… esse… esse Robin. Ele teve problemas financeiros, acabou por vender a empresa, o filho ficou ligado à empresa, penso que ainda está a empresa em França. E ele [Pierre Robin] veio cá tentar um projeto, o Presidente da Câmara acolheu como era seu… seu hábito e ajudou a desenvolver o projeto que, por força da burocracia portuguesa, diga-se… não é por culpa… não é por… não foi por culpa do senhor, nem por culpa do… da falta de mérito do projeto, nem do mérito da Câmara que o ajudou, nem nada disso, mas sim porque a nossa autoridade é uma autoridade fraca e pouco responsável e cooperadora e o projeto morreu na praia, ou seja, acabou por não ter as aprovações necessárias, porque não houve dinâmica e não houve dinheiro para sustentar o tempo que as coisas demoram para… para… para poder… para poder acontecer. E foi nessa altura, com esse projeto que estava em curso e que usava o Aeródromo

de Montargil para fazer os voos de teste, que eu disse ao XXX, "Oh, XXX, eu quero fazer obras aqui na… neste Aeródromo, porque ele era de terra batida e, se calhar, agora durante uns 6 meses, estes senhores da… da DynAéro não podem… não podem usar o Aeródromo, porque eu vou precisar de fazer obras". Até acabou por ser um ano, acabou por ser um ano e ele disse "bem, não há problemas nenhuns, porque vamos lá ver se arranjamos aqui uma solução, porque a ideia é desenvolver o pólo aeronáutico aqui da Ponte de Sor, a Câmara tem dinheiro, há fundos comunitários, nós somos uma Câmara muito equilibrada". A Câmara de Ponte de Sor foi sempre uma Câmara com superavit, ou seja, foi daquelas Câmaras que teve sempre uma gestão do ponto de vista financeiro imaculada. E estava ainda o Crema… os apoios do fundo comunitário, são fundos comunitários em vigência quando… quando a Câmara de Ponte de Sor se candidatou a fazer um projeto… se candidatou a fazer um projeto de… de… para fazer um Aeródromo. É claro que eu fiquei contente, não é? Porque apesar do outro Aeródromo ser meu [terra batida], mas é assim para mim o que era importante era que houvesse um Aeródromo Municipal, que houvesse interesse municipal e que… e ver estar a nascer, de facto um interesse… um interesse de no desenvolvimento… no interesse de no desenvolvimento da enfim… da atividade aeronáutica que eu prezava muito, embora não fosse o meu "core", digamos… digamos assim, não é? O que é que acontece nessa altura?

[TE5 NESTA ALTURA PÁRA PARA BEBER CAFÉ]

Não lhe posso oferecer um café, porque não dá para…

Entrevistador - Não faz mal, não faz mal.

TE5 - Que é que acontece… o que é que acontece nessa altura? Acontece que eu, que obviamente já era um empresário muito consolidado e um homem com bastante experiência na área do planeamento também, fui ter com ele e disse-lhe "epá… eu fico muito contente com isso, mas acho que é um desastre fazer um Aeródromo ah… um Aeródromo tradicional", que é aquela pistinha dos 900 metros com os 3 hangarezitos ao lado. Porque isso só vai traduzir custos para a Câmara e isso não vai permitir o desenvolvimento da atividade aeronáutica, não é? Precisávamos de uma coisa um bocado melhor, eu referi-lhe até na altura o erro que foi, no tempo do Cavaco Silva, os milhões de euros que se gastaram nos Aeródromos nacionais, na… na rede de Aeródromos nacionais, em que fizeram lindas… lindas aerogares e arranjos exteriores e por aí fora, mas que a pista, as ajudas rádio, nada disso… a pista não foi ampliada, as ajudas rádio também não, portanto, ou seja, são pistas que só davam para lazer. E essa era uma pista que só dava para lazer, bom, mas o… o Doutor XXX tem… tem várias qualidades. Uma delas é ser teimoso, nem sempre… nem sempre ser

teimoso, nem sempre ser teimoso é… é mau e, portanto, ele já tinha decidido que ia fazer uma pista. Já tinha decidido que ia fazer uma pista. Bom… eu como qualquer alentejano… sabe que o touro não se pega logo de cornos, só quando ele está com as pontas, as pontas… com as pontas já cortadas, temos que ir de cernelha para chegar onde queremos. E disse pronto, queres fazer isto? Queres fazer isto? Também, felizmente, aconteceu o seguinte, eu… eu tenho… tinha e tenho um amigo chamado JS, que é o filho do antigo Presidente da República, que também foi um apaixonado pela aviação durante muitos anos, embora pouca gente saiba. É uma pessoa amiga de casa e tenho também… e tinha também na altura… esse tinha e tenho, mas… um bocadinho mais velho do que nós, um homem chamado Almirante Cabeçadas. Almirante é… a posição dele que, por acaso… que, por acaso, era o chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas nessa… nessa… nessa altura. E num jantar de amigos, num jantar de amigos em minha casa, onde estava também o homem que era Secretário de Estado da Administração Interna nessa altura, foi um almoço perfeitamente informal, de amigos que estavam a confraternizar atrás de uma açorda alentejana. E como, como todos eles, sabiam que… que eu… que eu gosto do tema de aviação, estava na altura em discussão acesa a… aquilo que ainda hoje continua, infelizmente, no país, a discutir onde vai ser o aeroporto, é aqui é acolá. Enfim, estávamos numa acesa discussão sobre essa matéria, eu lá vendia as minhas… as minhas ideias e eles as deles, mas no meio disso tudo, veio à baila… falou-se também da questão dos incêndios e veio à baila que o Estado ia lançar um concurso para a colocação dos meios aéreos. E que era um concurso que, como não podia deixar de ser, era um concurso de caráter nacional e público. Enfim, qualquer autarquia podia… podia concorrer, eu… isto não foi informação privilegiada, porque isso foi… foi público que foi…. foi como qualquer concurso é lançado, não é? Pronto, nem sei se nesse momento já estava lançado ou não, eu só ouvi nessa altura. Mas, isto ter-se-á passado penso que no sábado ou no domingo, eu na segunda-feira estava aí na Ponte de Sor a dizer ao XXX, que a Câmara de Ponte de Sor tinha que concorrer, tinha que aproveitar a oportunidade porque era uma coisa muito… muito… muito importante. Pronto e ele, efetivamente, achou, não é? Eu disse é a diferença entre termos aqui um custo, ou podermos ter aqui a Proteção Civil e tudo o que pode desenvolver-se à volta disto, é a âncora que nós precisamos. Já temos a proteção civil a vir para aqui, era para vir os Berievs, que eram aqueles aviões de combate a incêndio a jato russos, depois veio aquela porcaria dos… dos helicópteros. Ele agarrou a ideia e disse "Epá, mas oh TE5 como é que eu agora faço isso? Eu não percebo nada disto, como é que eu faço e como é que não faço…" E eu disse não tem problema, eu ofereço o projeto, nem temos tempo

para lançar um concurso público porque, enfim… ele sempre foi um homem de regras e de seguir ali as regras todas possíveis e imaginárias, e ainda bem, não é? Aí, portanto, não se podia lançar assim um concurso de qualquer maneira, não é arranjar "Oh, Zé Manel, vem aqui fazer um projeto" não, portanto eu decidi, e disse "não, eu posso oferecer o projeto à Câmara", portanto não é proibido a… a *pro bono* e… e assim foi. Eu contratei uma equipa, uma capitã da Força Aérea, cujo nome também já não me recordo, mas o Doutor XXX, há de se lembrar do nome dela, porque ela era jeitosa [RISOS] estou a brincar. Era muito simpática e muito competente e que me foi aconselhada por um amigo hoje, já jubilado, já reformado, que era o General Carlos Braz. O General Carlos Brás era um General da Força Aérea que trabalhava... era engenheiro civil… era… era… foi até o primeiro, foi até o primeiro engenheiro civil general da Força Aérea. E ele tinha paralelamente à sua atividade de militar, ele tinha… ele tinha um gabinete de projeto e era um homem muito entendido em infraestruturas militares, em regras militares e por aí fora, portanto, em conjunto fizemos… fizemos esse projeto, essa capitã, o general e eu, desenvolvemos esse projeto a tempo de a Câmara poder lançar… lançar… lançar não concorrer, concorrer! Pronto, o Doutor XXX bateu-se por todo…por todo o lado, não é? Porque havia 7 cães a um osso. Isto era para ter ficado em Vila Real, ah… foi na altura, fizeram-lhe 30 por uma linha, inclusivamente com a história dos sobreiros, que ele tinha deitado abaixo sobreiros, disseram que tinha matado sobreiros… o homem não tinha deitado sobreiros abaixo coisíssima nenhuma. Enfim, aquelas coisas da política que, às vezes, se arranjam que cá por trás, que… que, enfim, que… que não correspondem à realidade, que é para deitar areia para os olhos dos outros, mas que tem intenções terceiras, mas felizmente… felizmente… felizmente Ponte de Sor ganhou por vários motivos. Primeiro, porque era uma Câmara equilibrada do ponto de vista financeiro, isso permitiu-lhe ter acesso aos fundos comunitários, porque sem fundos comunitários era impossível fazer isso, porque foi um projeto caríssimo, não é? Portanto, qualquer projeto é caro, não é? Portanto, nenhuma autarquia teria capacidade para fazer um projeto dessa dimensão sem ajuda dos fundos comunitários. Segundo, porque dentro das linhas dos fundos comunitários havia lugar para este tipo de infraestruturas, ou seja, havia um entendimento europeu de que era necessário reforçar a rede de Aeródromos terrestres. Terceiro, porque tinha a ver com o combate dos fogos, que infelizmente ainda hoje anda perdido, não se sabe exatamente nunca como é que vai ser e o que é que vai ser. Já esteve pior, mas está longe de estar bem, de estar… estar bem planeado e bem… e bem-adaptado. E eu continuo a defender que a Ponte de Sor, devia ser a base… devia ser uma base mais importante, apesar de ser a

base, devia ser uma base mais importante do que aquilo que é… que é… que é hoje e os meios aéreos também deviam ser diferentes. Mas o que é certo é que com essas coisas todas, se ganhou o projeto, portanto, depois foi fazer mãos à obra, portanto, foi lançar a candidatura, foi ganhar a candidatura. Eu… eu ajudei naquilo que pude, mas o trabalho foi da Câmara e do Doutor XXX. Com certeza eu fui assim, uma espécie de conselheiro *pro bono*, ah… e sempre muito obviamente, sempre muito envolvido no projeto, porque estava a ficar feliz, que… que a Ponte de Sor, tivesse mais uma… mais uma base de… de desenvolvimento, digamos assim, mas o mérito todo é da… é da… é da Câmara e do Doutor, da equipe toda e do Doutor XXX, que com… com poucos meios e isto foi um bocadinho…foi um bocadinho, entre aspas, como é o caso isto foi quase um projeto de amigos, "Olha bora lá todos!", ainda… ainda hoje na Câmara, mesmo com a equipa que lá está, continua "bora lá todos" quando é preciso "bora lá todos ver o que é que se consegue fazer", não é? Hoje é outra gente, mas são outras pessoas, mas enfim, as câmaras pequenas, os meios pequenos têm essa… tem essa grandeza de que as pessoas se unem às vezes para… para se desenvolver determinado projeto. E, assim, se conseguiu… assim se conseguiu desenvolver… E a minha missão, a minha missão pessoal enquanto missão do TE5, para mim estava, estava resolvida naquele… naquele momento, quando o Aeródromo se fez. O que é que acontece, infelizmente… infelizmente, o Governo tirou-nos o tapete, essa é que foi a verdade! Infelizmente, o Governo tirou-nos o tapete, ou seja, nós… nós… nós, digo nós, enfim, com pouca propriedade, nós enquanto pontessorense, não é? Nós concorremos com uma finalidade, que era… que era termos aí os meios da Proteção Civil, termos aí… fez-se esta pista desse tamanho e com essa… com esse tipo de características, porque o avião tipo era o Beriev, é por isso que hoje um Airbus pode aterrar aí, porque têm… são aviões que têm o mesmo tipo de características, digamos assim, em termos de peso e de massa, não é? E força cinética. Ah… e… de repente não havia nada, não é? De repente houve para ali umas coisas com uns helicópteros e umas coisas…de não sei quê e não vamos entrar por aí, que não é objeto de coisíssima nenhuma. E o projeto de repente era um projeto fantasma, isto coincidiu… isto coincide com uma altura, coincide com uma altura ah… da crise de 2008/2012, em que eu estava na atividade imobiliária, na atividade turística. No meu negócio, o que alavancou sempre o turismo foi o imobiliário, ou seja, eu construí… vendia casinhas para arranjar dinheiro para fazer hotéis. É um negócio tão simples como isto e, de repente, fiquei com uma fábrica cheia de matéria-prima, que eram as casinhas e os terrenos para as casinhas que não se vendiam a ninguém. E tinha uma data de hotéis já em exploração, mas outros…, mas

outros… em… em… em construção. E ainda aguentei durante 2 anos, mas a solução foi vender hotéis para pagar a dívida imobiliária para… para… porque era impossível vender casas e, enfim, e os bancos não perdoam… nem com os juros, nem com coisíssima nenhuma. E a crise estendeu-se durante muito tempo e, portanto, foi um período um bocado difícil para mim, em termos de tempo e tive que reestruturar as empresas, fazer essas coisas todas. Ah… e tive… dei pouca atenção, ou pude dar pouca atenção ao projeto, digamos assim da Ponte de Sor. E quando… quando passado um ano... houve ali um ano, que… que isso aconteceu e que não deu, eu vou almoçar com o… com o… com o XXX. Ele estava muito triste disse "Epá agora fizemos aqui estas infraestruturas todas e temos aqui esta porcaria toda e agora isto serve para quê? Nem estes gajos do governo, já fui falar com eles, já fui falar não sei quê, já fui falar não sei que mais". Enfim, ele já se tinha mexido para tudo quanto era lado para conseguir ah… não ter um elefante branco dentro do… do que, obviamente, não era dinheiro da Câmara, mas…, mas seja como for, era dinheiro do Governo português, era dinheiro da Comunidade Europeia, enfim. E, de alguma forma, o nome dele, primeiro que tudo, porque é a pessoa mais visível do ponto de vista político, não é? E até o meu, não é? Muita gente dizia que o… que o XXX andava a construir um Aeródromo para eu pôr os meus aviões, era enfim o povo e, enfim, as políticas são assim, não sabiam de nada, nem da missa metade, nem dos sacrifícios e das horas sem dormir… sem dormir que nós passamos por causa disso em todas as fases. Epá e eu disse "Pá, ó XXX, vou ver o que consigo fazer, vou ver se consigo ter uma ideia" e a vida é assim, aconteceu já nem sei dizer bem como… não sei… não sei muito bem como, já não me recordo… Um dia telefona-me o Doutor Eurico de Brito, telefona-me o Doutor Eurico de Brito ah… através de já não sei quem, se quer que lhe diga a minha memória já se perdeu. O que é certo é que eu acabo na Aerocondor, acabo… acabo a ir à Aerocondor falar com ele e conhecer aquilo. Porquê? Porque eu tinha sido ex-aluno da Aerocondor, ainda hoje sou amigo do… do Coronel Brito, que foi o fundador da… da escola Aerocondor foi, sem dúvida, sem dúvida, a primeira bem estruturada escola de aviação que houve… que houve em Portugal. Ah… e eu acabo lá com ele a pedir-me para lhe comprar a escola, porque aquilo estava numa… numa situação muito difícil, disse "Epá, eu livrei-me agora… acabei agora de reestruturar as minhas empresas, estou aqui tão quietinho", "Eh, mas ó TE5, não sei quê e tal e que isto vai morrer, e você como antigo aluno e não sei quê…e você é um homem empreendedor", se você conhece… conhece o Doutor Brito sabe como é que ele é, está sempre numa… numa… numa coisa que tem que ser… e tem que ser… e tem que ser… e tem que ser. Bom, a escola pertencia a um homem… a um grupo, um grupo espanhol, pertencia a um grupo espanhol de aviação

com… com várias valências, tinha escolas, tinha aviação executiva, tinha a parte de manutenção ah… enfim, mas…, mas também tinha sido apanhada pela crise de 2008/2012, naquela altura e estava numa situação bastante complicada. Epá e eu não estava minimamente interessado em comprar escola nenhuma, eu gosto muito dos aviões, gosto muito de voar enfim… não, não estou aqui… não falei da minha carreira aeronáutica propriamente dita, que não, não é isso que está aqui em causa é do Aeródromo de Ponte de Sor que estamos a falar. Ah… e lembro-me de ter ido a voltar para casa ou para o trabalho ou para o escritório, não sei… e ter pensado "epá isto podia ser era uma solução para a Ponte Sor, eu comprava a escola e levava a escola para a Ponte de Sor e criávamos ali uma âncora que pudesse desenvolver outras coisas". Bom e para abreviar, foi isso que aconteceu, ou seja, eu acabo por comprar a escola, aliás não comprei uma, comprei duas, porque a escola tinha uma escola em Espanha. Ah… e pronto e depois foi uma trabalheira, como se diz aí, foi uma trabalheira pelo… primeiro porque a escola era deficitária do ponto de vista financeiro. Portanto, primeiro foi reabilitar a escola, foi trazer a escola a um ponto de autossustentabilidade, digamos assim, e de rentabilidade. Depois foi conseguir abrir o pólo, nunca se fechou o pólo de Cascais, foi conseguir transferir pessoas para aí, este é um dos grandes problemas que o Sérgio tem que perceber na sua… e percebe com certeza na… na… na sua terra, é que os recursos humanos são muito importantes, se eles não existirem ou temos que arranjar maneira de os conseguir transferir e de lhes dar condições ou então não há espaço para… para… para desenvolver… para desenvolver projetos, porque não há mão-de-obra, pode se ter uma ideia, pode ser ter o espaço, mas depois não há mão-de-obra para fazer isso. Esse foi o grande desafio… grande… grande desafio que… que eu tive aí na… na Ponte de Sor foi e conseguiu levar muita gente de Lisboa para a Ponte de Sor, mas confesso que não foi… não foi fácil, obviamente, que o *environment*, a própria Câmara mais tarde também já a Câmara liderada pelo XXX, mas inicialmente ainda foi com o XXX. Ah…, pois também tentaram ajudar nas condições e tentando facilitar a chegada das novas, das novas… das novas pessoas, portanto, com certeza que era do interesse de todos, não é? A escola… eu não… eu não comprei a escola porque queria fazer um negócio, "olha, eu agora quero fazer um negócio de escolas e quero enriquecer à custa de escolas" não… eu comprei a escola para desenvolver o projeto e para criar uma âncora em Ponte de Sor que permitisse desenvolver o projeto que eu me tinha visto a braços com o XXX, que tinha um objetivo, que os senhores do Governo fizeram o favor de nos tirar o… no tempo do senhor engenheiro Sócrates… de nos tirar o tapete, não é? E disseram, vá se lá saber porquê e em que condições, não é cedo para

explorar isso, mas a verdade é que, não só gastaram dinheiro ao país, como deixaram penduradas todas essas situações. Era na altura Ministro da Administração Interna o António Costa, não é? Pronto e… e, mas pronto foi o que… foi o que foi. Lá se comprou a escola, lá se teve o desafio, lá se conseguiu, a escola do meu tempo chegou a ter aí 500 alunos a… a fazer a sua… a fazer o seu curso. Ah… eu acho que foi aqueles 3 anos de desenvolvimento ou 3 anos e meio em que eu… em que eu, não é 3 anos e meio que eu tive a escola, é 3 anos e meio que eu estive… tivemos a escola aí. Nos primeiros 3 anos e meio da escola aí, eu acho que foi de facto o momento áureo, digamos assim da… o ponto mais elevado que conseguimos até agora e que esperamos que seja restabelecido, porque chegamos a ter 500 alunos efetivos aí, entre… entre o campus, entre o campus aeronáutico e casas alugadas. Nós tínhamos 500 alunos na escola, o que é muito para uma escola portuguesa é muito e com sucesso, ou seja, com alunos a terem sucesso…a terem sucesso a irem… irem aos exames da ANAC e a passarem, a concluírem os seus cursos. E alunos, às vezes, que… que exigiam muito de nós, porque se nós tínhamos alunos que vinham com standards muito elevados, também tínhamos alunos que vinham, nomeadamente, os africanos…. e aqui não estou a ser minimamente elitista, mas que vinham com uma preparação pior, não é? E, portanto, era mais difícil na parte do inglês, na parte… na parte, enfim, na parte das matemáticas e da física. Portanto, todas as cadeiras que envolviam a matemática e física era um bocadinho mais difícil e, às vezes, mesmo no voo, não é? Mesmo… mesmo… mesmo no voo, mas não tivemos insucesso, ou seja, não tivemos, nós não tivemos… 500 alunos, foi o máximo que tivemos ao mesmo tempo, nós durante esse período formamos cerca de quase 2000 alunos, foi… foi… foi… foi isso! Mas tivemos sucesso com os alunos, pronto, e criou-se aqui uma dinâmica, quer dizer como em tudo, ou seja, quando… se cria uma dinâmica na cidade, cria-se uma dinâmica no Aeródromo, as escolas chamam a atenção sobre… sobre a Ponte de Sor. Eu acho que a escola foi de facto, o que pôs na… o que pôs na… na… não estou a dizer que é a atividade mais importante da Ponte Sor, mas estou a dizer é que foi a escola que pôs a Ponte de Sor no mapa em termos… em termos de visibilidade nacional. Eu acho que hoje não há ninguém no país que não sabe onde é que é a Ponte de Sor e, seguramente, os políticos que não faziam a mínima ideia onde é que era a Ponte de Sor e que iam lá por sacrifício, passaram a ter uma visibilidade completamente diferente. A Câmara nova, portanto, liderada pelo XXX, teve a vantagem sobre o XXX de ter… serem pessoas que trabalham melhor a comunicação, ou seja, porque a comunicação hoje em dia é uma coisa muito… muito… muito importante. E se o XXX não era o homem que não estivesse à porta dos gabinetes dos secretários de Estados às 8 da manhã,

quando eles estavam a sair do carro para os apanhar, nem que fosse à força, o XXX não lhe fica atrás, nesse aspeto, só que têm estilos completamente diferentes de o… de o fazer. Também tivemos a sorte, também tivemos a sorte, convenhamos que um dos nossos, que aliás, foi meu instrutor, quando eu fiz o meu curso de comercial, que é o… que é o… que era o Comandante Marques, que era o nosso chefe de piloto de helicópteros, era o pai do Ministro das Infraestruturas do… do Pedro Marques, do antigo Ministro das Infraestruturas, o Pedro Marques. O Pedro Marques que nós conhecíamos desde miúdo, porque quando… quando eu era aluno lá, ele andava lá, andava lá a visitar o pai e a brincar dentro dos helicópteros e tal… teve sempre um carinho especial pela aviação também. Eu acho que ele é um homem muito inteligente, acho que foi um belíssimo… eu acho que foi um belíssimo Ministro das Infraestruturas não… não… não teve nenhuma situação, teve sempre uma situação independente a lidar connosco, ou seja, não… não nos privilegiou, mas o facto de termos a possibilidade de ele conhecer o setor, dele nos conhecer a nós criou… veio permitir uma relação muito simpática com o Presidente da Câmara atual, da… da… da Ponte de Sor. E, portanto, nos projetos que se seguiram, nomeadamente, a Tekever e por aí fora houve, digamos assim, são aquelas coisas que vão acontecendo na vida, não é? Ou seja, às vezes é aquela história, é estar no momento, é estar no sítio certo, no momento certo. Também temos, temos algumas coisas dessas, embora criadas, ou seja, nunca ninguém… nunca ninguém esteve desatento, todos estávamos ali para… sabíamos o que é que queríamos, que era o desenvolvimento do… do projeto. E vamos lá, a ver como a… como a história termina, digamos assim… A história termina com uma escola que teve uma visibilidade muito grande, portanto também agora… enfim, eu não tenho dúvidas e eu não digo isto por… com… para me pôr em bicos de pés, mas é assim, a escola foi de facto, o que pôs em pé… o que pôs em pé, a que deu corpo ao projeto aeronáutico da Ponte de Sor. Agora, não é obviamente peça única e a intenção não era essa, a intenção era justamente que ela fosse a âncora, como num centro comercial, arranja-se uma loja de marca e tal e depois desenvolve-se… era ser âncora. E chegado o momento em que a escola… em que… em que esta dinâmica estava… estava conseguida, em que essa dinâmica estava conseguida, de facto, eu tive um *approach* por parte da L3, antiga GAir, que estava à procura de bases para… para… para colocar… para colocar, enfim… enfim, para esta sua atividade também de… de ensino. E eu decidi vender a escola à L3, não por uma questão de negócio, porque não ganhei nada com a poda nessa… nessa história, não ganhei nem perdi. Mas ah… a ideia era tirar um peso da responsabilidade sobre mim, ou seja, não ter que ser eu a âncora ou continuar a ter que ser eu. Enfim, o cavalo estava

a puxar pela carroça, era um bocadinho isso e era uma oportunidade que eu achava única, porque era uma empresa de caráter Internacional global. Ou seja, por muito bom que… por muito bom que eu pudesse ser… eu sou de caráter nacional e, neste caso específico, na aviação de caráter regional, não é? Portanto [RISOS]era… era abrir aqui… era abrir aqui um leque que era abrir a Ponte de Sor para o mundo, digamos… digamos, digamos, assim… e foi essa a razão e a motivação que me levou a vender a escola, não é? Pronto, a seguir… a seguir… o que é que eu lhe posso dizer? Obviamente, isso permitiu… tudo isto permitiu que todos os projetos que sabe que estão em curso, não é? Que estão aqui em desenvolvimento, ou seja, eu acho que dentro de 5 anos, Ponte de Sor se tudo correr conforme… enfim, esta pandemia veio… veio pôr aqui muitos… muitos pontos de interrogação, pelo menos temporais, não é? Pelo menos quando acontece no tempo ao que se passa, ao que se vai passar, mas vamos… vamos pôr a pandemia de lado. Eu diria que todos os projetos que estão neste momento em cima da mesa para o Aeródromo da Ponte de Sor significarão seguramente que, dentro dos próximos 5 anos, se hoje já é importante para a cidade e para o país, eu acho que será muito importante, não só pela criação de postos de trabalho, mas também por toda a dinâmica que, depois decorre daí do desenvolvimento, enfim noutras indústrias, do comércio local, de enfim, do próprio turismo, enfim, de todas essas situações. O que é que eu sinto ainda sobre isto, tenho-me queixado muito ao atual Presidente, XXX, que nas vias de comunicação, acho que… acho que o Governo e eu gostava muito que neste… neste projeto "plano da resiliência", que ainda há espaço lá para uma estradinhas, que eu sei que há o eixo que tem a ver com… com Lisboa - Ponte de Sor que fosse melhorado, que mais não…que não seja o canal que já está aberto, que eu desde o tempo do Mário Lino, ainda no tempo do Sócrates, fomos lá eu e o XXX para tentar que acontecesse, que era o eixo para Alcochete e que ligada à A13 que vai para…que vai para o Algarve, não é? Isso já poupava bastante ali no… no caminho. Mas, idealmente, se… se… se conseguisse levar até aí… aí em via rápida e depois numa… numa IC até… até ao Couço, ou até mesmo… até mesmo Abrantes, enfim, era essa… era essa a ideia. A ligação ao norte está prometida, ainda não aconteceu, mas eu acho que é mais importante a ligação a Sul, porque a ligação a norte é importante para este projeto. A ligação norte é importante para a indústria da cortiça, mas para…, mas para o turismo, e para… o turismo e para a parte aeronáutica a ligação a Lisboa é fundamental pronto, por isso acho que é uma… é uma das coisas, porque a cidade tem que bater é por essas ligações, que são possíveis e estão projetadas, até essa parte até já tinha projeto aprovado no tempo do Ministro Mário Lino. Do meu projeto aeronáutico, o que decorre foi depois da venda, depois da venda da L3…

houve um conjunto de pessoas que me acompanharam neste projeto, os projetos não… não são feitos para uma pessoa, podem ser liderados para uma pessoa, convém serem liderados para uma pessoa, não é? Mas os projetos são sempre resultado de um conjunto de pessoas a trabalhar. E houve um conjunto de pessoas que ficaram na L3, que se sentiram muito insatisfeitas com a mudança da L3, entre os quais… entre os quais o meu próprio genro, que é… que é engenheiro mecânico, que é piloto de linha aérea também e um amigo de toda a data, de toda a vida… Tem a minha idade, que era o diretor de manutenção da… da escola na altura, dois instrutores que talvez conheça que é o comandante F e o comandante V. e pronto… e estavam muito infelizes. O meu genro saiu fora porque… porque, enfim, não fazia sentido, tendo outras coisas em que trabalhar, estar a trabalhar numa empresa de… de terceiros e onde tinha estado? Ah… Pronto, eu decidi apoiá-los, vamos lá ver, hoje o projeto aeronáutico da segunda escola, ou seja, da… da… da… da GFS, não é um projeto diretamente meu, o projeto é deles, não é? Digamos, eu sou financiador da… da… enfim, obviamente, que lhes dou a minha experiência e troco com eles a minha, a minha…. digamos assim… a minha… a minha…enfim, o conhecimento que tenho sobre as coisas quer de gestão, quer de todo o resto, mas é um projeto… é um projeto que é liderado, que é liderado por eles, o presidente da escola é o N, o meu genro e o vice-presidente é o RF, que é também o *head of trainee*. É uma equipa… é uma empresa em que se vive uma… um ambiente muito familiar, em que as pessoas são todas muito amigas e comungam do mesmo interesse. Não tem sido um projeto fácil, porque a pandemia veio… veio… veio por problemas nesta… nesta… nesta atividade também. É um projeto pesado… pesado, porque é o único projeto dentro do Aeródromo Municipal que é feito com capitais próprios. Todo o investimento que está feito no Aeródromo de Ponte de Sor é feito com capitais do… do Fundo do…Europeu, não é? Portanto, dos Fundos Europeus, naturalmente, com a comparticipação do Estado Português. Os nossos projetos ali, portanto, são todos feitos exclusivamente com capital próprio, portanto, torna um projeto muito mais exigente, porque tem que se ganhar o dinheiro noutro lado, para o pôr ali, portanto, acho que isso demonstra bem a ligação a… ligação a… ligação ali, enfim, ao projeto e a querer dar continuidade ao projeto. E em boa hora o fizemos, não é? Porque eu estou a desejar o melhor, mas temos de estar preparados para o pior, porque eu não vejo a L3, infelizmente estas multinacionais são assim, um dia é branco, outro dia é preto, não é? Eu não vejo a L3 com a dinâmica que lhe deveria ser… que lhe deveria ser dada, até neste momento está outra vez em *layoff* e a… vamos lá ver, para mim não faz muito sentido, também portou-se um bocado mal… para não dizer mal… muito mal com alunos portugueses, deixou muita

gente pendurada… o que não faz… o que não faz grande sentido e tem fugido um bocadinho àquilo que era o propósito, que tinha prometido que era como nós fazíamos, nós dávamos as aulas todas aí, ou seja, nós… nós ensinávamos de A a Z, o curso era todo feito aí, não é? E eles estão a usar isso como uma base de voo, não é? Ou seja, como um sítio onde a pessoa vem para voar, está uns dias e vai embora. Não estou a dizer que é mau, não estou a dizer que… é… é diferente do projeto que estava… que eles nos prometeram. E prometeram a mim e prometeram também à Câmara, não é? É evidente que a gestão é deles, nós não podemos mandar na gestão deles, não é? A nós interessa-nos é… a nós interessa-nos é, obviamente, o desenvolvimento do Aeródromo e, naturalmente, que se não for se… se não for eles, haverá outras escolas, não é? Portanto, aquilo há espaço para mais que uma escola, para duas ou três. Para mim, o ideal era que, apesar de já termos uma também para mim, o ideal era que estivessem lá 5, não é? Isso, era ótimo, porque era ali que se faziam cursos, não é? Portanto não… não há aqui essa… essa situação, nós queríamos era ver a escola com mais dinamismo, mas eu penso que a Câmara tem… tem falado com eles, enfim, e estará mais a par, eu estou… estou um pouco mais afastado, estou um pouco mais afastado… um pouco mais afastado disso. Mas…, mas ainda bem que este projeto foi para a frente, N, R e o V, têm feito um esforço muito grande de desenvolvimento. O N já não mora aí em Ponte de Sor, mora… mora aqui no Algarve e ele vai quase todos os dias para cima e para baixo. E também há um pólo da escola, fez-se um pólo da escola aqui em Portimão. Eu estou a dizer aqui, porque eu neste momento estou no Algarve. Eu não vivo aqui, mas neste momento estou aqui no Algarve… estamos aqui na época turística mais difícil, não é? Com esta pandemia, isto não é, não é fácil. E…, enfim, a escola estamos… estamos agora a trabalhar para… para uma turma em setembro, temos esperança, estamos com… estamos a fazer *Open days*, estamos com boas esperanças de conseguir ter uma turma simpática. Enfim, obviamente, que o investimento que estamos a fazer lá, o grosso está feito, a parte do hotel está mais devagarinho, porque não há dinheiro, não é? Nós não temos apoios, isto a nossa faturação de 2019 foi 1/5 daquilo que é normal e a deste ano, não deve ser muito diferente, não é? E apoios do Estado, francamente, não temos nenhuns, portanto, anda mais devagarinho, mas em boa hora também se fez a escola porque é uma alternativa, e… e… e estão lá… é assim, neste momento estão lá 30, 30 pessoas a trabalhar, não é? Porque quer dizer, há 30 postos de trabalho muito qualificados que lá estão. Outro projeto, para terminar e ficar a saber tudo, outro projeto que ainda não teve o seu… enfim, não teve o seu desenvolvimento da forma como… como eu desejava é o Aeroclube de Ponte de Sor. Portanto, nós fundamos o Aeroclube de Ponte de Sor, porque achámos que não

faz sentido haver Aeródromo na Ponte de Sor e não haver um Aeroclube, não faz sentido não haver envolvimento entre a cidade e a aviação, não faz sentido ah…, ou melhor, o que faz sentido é haver um Aeroclube. Portanto, lá fez um Aeroclube e ninguém tem dado grande… eu sinto-me um bocadinho numa… num barquinho, um barquinho pequenino a remar no meio do… a remar no meio do…d o oceano, não é? Ainda por cima, a minha saúde não me tem permitido ter… ter enfim, ter a força e a dinâmica necessárias também para… para puxar ainda mais por esse… por esse barquinho. Ah…, mas eu tenho esperança… eu tenho, mas temos feito algumas coisas, não é? Menos agora, porque eu tive de facto aqui um conjunto de vicissitudes de saúde complicadas, mas temos… fizemos algumas coisas, fizemos algumas coisas, não temos dinheiro como é evidente, não somos… a Câmara… a Câmara prometeu-nos algumas coisas, mas parece que não houve lugar… não houve lugar ah… a vermos… a vermos alguma ajuda. No âmbito do *Air Summit*… no âmbito do *Air Summit* vamos, obviamente, estar presentes com a parte aeronáutica, nomeadamente, com a parte da… dos *Yankee's*, do voo acrobático e do… e do… e dos então *Antonov's.* Essa parte vai… vamos ser nós a desenvolvê-la, mas não é isso que se pretende do Aeroclube, não é? Portanto, o Aeroclube é, de facto, por um lado, dar oportunidade a que pessoas aprendam a voar, por outro lado, a aeronáutica não se extingue nos aviões, portanto, há várias modalidades. Portanto, o Aeroclube tem todas as modalidades, precisamos de gente nova, precisamos de gente com vontade que se queira ligar e ajudar a desenvolver e é… porque o Aeroclube também é isso, ou seja, é uma troca de experiências, os mais velhos a aprenderem com os mais novos as coisas que são das novas gerações e a transmitirem aos mais novos, aquilo que foram adquirindo ao longo da vida. Portanto, é esse o objetivo também do Aeroclube, temos prometido… temos prometido, esperamos que o Presidente da Câmara não seja… não seja, não se tenha tornado um político profissional, como aqueles que estão no governo ah… e temos prometido que agora, com a construção da torre, que o Aeroclube passará a ter um hangar dele. Nós temos um avião, é um avião… é um avião que não é do aeroclube, o avião é meu, mas está cedido ao Aeroclube, portanto, ou seja, qualquer membro do Aeroclube, se quiser voar, obviamente tem que pagar à hora para… para o aeroclube, não é mim, tem que pagar à hora o avião que está cedido, portanto, o Aeroclube até tem um avião, não é? Há muitos aeroclubes que não têm aviões, este tem um avião, mas obviamente está guardado dentro da GFS. Eu não acho, não vejo com bons olhos a mistura entre empresas e… a GFS é a GFS, o Aeroclube é o Aeroclube, até porque a GFS é muito auditada pelas autoridades. E convém as coisas não estarem misturadas, porque senão

às tantas, dá azo a que as pessoas digam coisas que não… que não são, não é? Mas nós temos a promessa de ter um hangar, que será o hangar que vai ficar ao lado do… do Aeroclube e ao lado da torre, que será para o Aeroclube e também de vir a haver um cafezinho que será entregue ao Aeroclube para exploração, para poder ser um rendimento para o Aeroclube, enfim, para haver ali um fio para o aeroclube e, acima de tudo, podia ser um ponto de encontro para os… para os membros do Aeroclube, não é? Porque tem-se um aeroclube, a pessoa quer-se encontrar… encontramo-nos ali na… na Ponte de Sor e nem uma casa de banho existe para se poder ir? Nós, os homens encostamos a uma parede, não é? Agora as senhoras, não! Não, não, não, não têm essa hipótese. Portanto, estamos… eu tenho fé enquanto presidente do Aeroclube… tenho… tenho fé de que isso venha a acontecer durante o próximo ano, porque as obras lá vão estar e aí a ver se consigo ah… dar um… aí estarei no meu último ano de mandato. E, aquilo que espero é conseguir nesse último ano de mandato, pôr aquilo a funcionar, dar o pontapé, para passar a pasta a outro, que venha e que dê continuidade melhor e… e mais tempo. Portanto, esta… esta é a história que eu tenho com… com assim sumariamente, senão ficávamos aqui horas a contar pequeninas histórias.

Entrevistador - Muito bem, muito bem, Engenheiro. Eu tenho aqui uma série de perguntas para fazer. Mas, no entanto, ao longo da conversa, conseguiu perceber que o engenheiro respondeu à maior parte delas. E também por falar do Aeroclube, eu estive no verão passado, estive a estagiar no Aeródromo de Ponte de Sor, durante 2 meses, e falaram-me bastante do aeroclube, nomeadamente, o Operações Terra, o NM, falou-me bastante do clube. Não vi a aeronave, mas pronto, mas estive presente por lá e falaram bastante do aeroclube pronto… ainda é falado senhor Engenheiro, portanto não… não está esquecido. E, certamente, será uma coisa que será sempre vista com bons olhos pelos pontessorenses também. Mas fazia-lhe então aqui, agora também um bocadinho para… para tocar no ponto da História, apesar do Engenheiro já ter falado.

BLOCO TEMÁTICO A – Génese do Aeródromo de Ponte de Sor

Q1 - Como e porque surgiu a ideia de (investir) num Aeródromo, no interior do país?

Q2 - Na sua opinião, quais foram os principais fatores para a criação de um Aeródromo em Ponte de Sor?

[A OPÇÃO DE FAZER AS DUAS QUESTÕES JUNTAS, DEVE-SE AO FACTO DO TE5 TER RESPONDIDO À PRIMEIRA QUESTÃO LOGO NA PRIMEIRA PARTE DA ENTREVISTA]

TE5 - Oh Sérgio, eu não…e u não, não gosto dessa palavra, eu não gosto. Não é não gosto… eu invisto em muita coisa, mas o meu investimento… o investimento em Ponte de Sor, não foi um investimento de caráter financeiro, ou seja, eu não vi uma… não vi na Ponte de Sor, não… não há, nunca… nunca houve nada que me tivesse movido no sentido de olhar para ali e dizer assim: "Não, espera aí, há aqui uma oportunidade de desenvolvimento de negócio". Não, não tem nada a ver com isso! Vamos lá ver, aquilo que eu vi foi… é uma Terra que eu gosto, é uma atividade que eu gosto, é uma atividade que se pode desenvolver, há aqui uma oportunidade para isto poder ser efetivamente uma coisa válida, mas foi, digamos, um investimento. Ponha-me como… como se fosse público, ou seja, não… não há, nem nunca houve, um móbil financeiro no… no desenvolvimento da… do Aeródromo da Ponte de Sor em nenhum investimento lá feito, não é? E vamos lá ver agora… outra coisa é o não haver um móbil financeiro, outra coisa é não se pode desenvolver uma empresa, seja com que fim for, que ela não seja sustentável, não é? Portanto, obviamente que eu vi, se havia condições ou não para conseguir… para conseguir a… a sustentabilidade. A isso respondo-lhe como investidor, eu já disse isso, muitas vezes, olhe ao XXX, ao XXX e aos muitos vereadores aí da Câmara ao longo dos anos, se eu tivesse juízo, é uma forma de dizer, ou se perguntasse à minha mulher ah… sempre me disseram que eu estava fora do juízo em ir investir em Ponte de Sor. Porque no Concelho de Ponte de Sor e veja… e veja isto… não desfazendo nada, porque o Sérgio, apesar de ser pontessorense, não gosta mais da Ponte de Sor do que eu [RISOS]! A questão…a questão é esta, eu com o mesmo… eu com o mesmo dinheiro… eu com o mesmo dinheiro em qualquer outro centro, conseguiria outros… outros resultados. Se me dissesse assim "Ah, mas o TE5 foi apoiado por alguma coisa, ou seja, recebeu um subsídio para ir para ali", não é? Sei lá, como a Tekever ou como outros… é assim, eu não recebi subsídio nenhum para desenvolver o projeto turístico, não… não recebi subsídio nenhum para… para ir… para desenvolver a escola. Portanto, eu não tive nenhuma mais… não é mais valia, não tive nenhum apoio que não fosse a palmada nas costas… O XXX palmadas nas costas deu-me muitas, disse "TE5, obrigado, estamos aqui, epá, tu és um gajo porreiro" e o XXX faz a mesma coisa, mas é assim, eu nunca vi um tostão, nem nunca recebi um tostão de outro… de outro tipo de situação. Vamos lá ver… as condições em que eu recebi, inclusivamente, algumas infraestruturas, onde se arrancou com a escola, apesar de eu ter feito investimento dentro dessa… dessas infraestruturas depois também, para além da… para além da Câmara. É assim, foram de toda a transparência, ou seja, qualquer pessoa podia ter feito… não, não, não, não, não aquilo não me foi dado, não foi uma situação… não foi uma situação dada, portanto, aqui,

infelizmente não há isso. Ou seja, eu percebo a sua pergunta sim, as oportunidades de Ponte de Sor, isto acontece em muitos sítios e Ponte de Sor não é alheio, as oportunidades… as oportunidades em Ponte de Sor existem, mas é preciso criá-las e é preciso que haja alguém que as queira criar e alguém que tenha a coragem para as criar, mas quem as cria, normalmente, não é quem ganha, porque… porque assim o é, porque não… não… não é isso, é assim… Vamos lá ver… olhe vou dar-lhe um exemplo, mais… mais… mais objetivo. Aquele… aquele hotel que foi feito lá na… na o Hotel do Lago, no Hotel do Lago, propriamente dito, foi feito um investimento na altura de 25 milhões de euros, não é? Com 25 milhões de euros, eu podia ter investido em Paris, não é? Se calhar, não era um hotel daquele tamanho, era um hotel mais pequeno, tudo é proporcional, mas com 25 milhões não… quando a gente tem 100 mil euros, tem que ir fazer um negócio de 100 mil euros. Agora, quando… quando se investe 25 milhões, tanto se investe num sítio como noutro, as expectativas de rentabilidade de um destino que não é um destino turístico infelizmente, Montargil e Ponte de Sor ainda não é um destino turístico, é um destino turístico emergente…emergente, portanto, ainda não está sequer consolidado. É assim a mesma coisa, a mesma coisa na… a mesma coisa na questão do Aeródromo e o Aeródromo ainda hoje tem muitas deficiências é assim… Eu não sou presidente da Câmara, não digo isto com nenhuma crítica pessoal, mas ele sabe aquilo que eu penso. Acho que, por exemplo, ainda hoje não… não há uma verdadeira gestão profissional do Aeródromo, com todo o amor e carinho que eu tenho à minha amiga XXX, agora não estou a dizer que a culpa é dela ou que não é, mas não existe. E, uma das razões é assim, nós hoje podíamos ter tráfego executivo a funcionar, nós hoje temos um ILS lá, mas o ILS é para treino, portanto, ou seja, não é um ILS qualificado. É assim… passaram-se anos e isso não aconteceu sempre que… sempre que eu falo disso, falta sempre qualquer coisa. Ainda não está, mas tudo isso faz a diferença. Hoje podíamos lá ter… hoje podíamos lá ter com isso, outro tipo de desenvolvimento de negócios. O que não era oponível ao desenvolvimento dos negócios que estão a acontecer, ou seja, nós temos sempre que estar a olhar… a trabalhar no presente e a trabalhar no futuro, ao mesmo tempo, não é? Pronto, este é um exemplo. Agora, falar assim, o que é que levou em termos de oportunidade? Não, não há Sérgio, não há, ou seja, não houve dizer assim "tipo, eu quero ir para ali, ganhar dinheiro" não, não fazia… do ponto de vista empresarial, do ponto de vista do investimento do meu dinheiro, não fazia sentido de ir para a Ponte de Sor fazer, é uma questão de coração, sentimentalmente, um projeto que me… que me… que eu quis fazer, deu-me… deu-me satisfações, deu, deu-me muitas frustrações, também. Pronto está feito, está aí, fico contente de ser uma mais-valia e dele poder continuar

para a frente, ir ser um projeto… já ser um projeto de sucesso, é um projeto de sucesso, mas… mas eu acho que há… para o ajudar na sua pergunta, é assim e eu digo que agora, que agora ah… o Aeródromo e o Concelho no seu todo, oferecem… têm a visibilidade suficiente para poder oferecer… para poder oferecer o interesse de… de investimento a várias… a várias… a várias… enfim, a todo… a todo este sector aeronáutico e não só… e não só, porque há muitas coisas que gravitam à volta depois do… da questão da questão aeronáutica. Além disso, é assim… Ponte de Sor não termina na… na… não vamos pôr o Aeródromo como… como, é um dos pólos, mas Ponte de Sor não é o Aeródromo, não é? Portanto, é muito mais… é muito mais que o Aeródromo. O turismo, a cortiça, enfim, agora este projeto da da… enfim, que está em cima da mesa e que com certeza irá para frente da… da fábrica, como é que chama aquilo, a fábrica?

Entrevistador - O projeto do ATL-100 da aeronave?

TE5 - Não, não me estava a referir só a esse, estava-me a referir também ao projeto da… da… o projeto da fábrica dos cabos, como é que chama fábrica dos cabos que… que faliu… que fechou? Aí… a fábrica que havia aí em Ponte de Sor. A DELPHI

Entrevistador - Sim, sim, sim, sim, do Centro Tecnológico.

TE5 – O Centro Tecnológico, tudo isso. Portanto, há vários… há vários projetos que… que que, naturalmente, serviram e que irão ser âncoras. Agora, eu também sinto… eu também sinto que nós temos que tentar dar a volta, agora à procura de empresários que, não venham só à procura do… dos subsídios, não é? Porque até agora, até agora, tirando nós… tirando nós, que é mesmo assim, todos os que lá estão… estão subsidiados, não é? Subsidiados pelas instalações, subsidiados pelos fundos europeus, subsidiados por… por essas situações, o que é ótimo… o que é ótimo, não é? Porque permite o arranque e permite o desenvolvimento. Eu não estou a criticar, mas nós temos que também conseguir isso, ou seja, demonstrar que a atratividade do Concelho não é só "Venha para aqui, porque aqui existe um subsídio e aqui consegue desenvolver uma coisa que não está". Portanto, essa é fase de transição, eu acho que nenhum empresário… vamos lá ver porque é que o… porque é que o Amorim fez a fábrica de cortiça ali? É simples, porque era onde estava a cortiça não tinha que a transportar, é mais fácil de transportar transformada do que transportar… não é? Portanto, isto é… isto é básico da… da economia que é assim, é trazer… trazer… trazer as fábricas para o pé da matéria-prima, não é? Quer dizer, isso acontece pelo mundo inteiro, não é? Não… não vamos fazer uma conserveira na montanha, não é? E vamos… vamos pescar e transportar para lá. Portanto, ou seja, aqui obviamente vamos fazer desenvolver atividades aeronáuticas, onde seja necessário,

onde seja necessário a utilização de uma pista, não é? Ou seja, algumas das atividades que… e a Câmara já está a trabalhar nesse sentido, que é que o espaço livre do Aeródromo seja dado, enfim, a quem precisa efetivamente de… de… de uma pista, é isso que temos que trazer, portanto você veja a Tekever fabrica lá os… os drones, eu só os vi voar lá uma vez na… na pista, não é? Não deu grande resultado, mas isso acontece… há melhores famílias como eu costumo dizer, não é? Mas é assim, obviamente temos lá as máscaras, não é? Mas as máscaras não precisam de uma pista, não é? Mas estão lá… obviamente, fazem… fazem parte do cluster aeronáutico, ou seja, a única atividade que está lá, que precisa de facto de uma pista são as escolas, seja a L3, ou seja esta e será agora este projeto do… do avião, não é? Porque ele… ele é montado lá, não é? A ideia é montá-lo lá, não é? E, portanto, naturalmente, é preciso uma pista para testar, para nascer. Por exemplo, também o projeto… o projeto, que está previsto numa empresa de manutenção, há possibilidade de ir para aí uma empresa de manutenção grande, de aviões pesados, não é? Mas, por exemplo, eu continuo sem saber como é que esse projeto se viabiliza sem ainda, sem haver… sem haver o ILS certificado, não é? Porque os seguros não pagam, eu posso aterrar lá agora. O problema é que as empresas, as empresas… sei lá uma NETJET, eu conseguiria… eu conseguiria, porque conheço muita gente na NETJET, transformar a pista da Ponte de Sor, numa zona de parqueamento NETJET, porque… porquê? Porque tem mais espaço do que tem… do que tem Cascais, mas…, mas a NETJET não pode aterrar lá, porque… as condições, está a ver? Ou seja, ainda há muita coisa para fazer, ou seja, naturalmente, que a Câmara também está a aprender. É um processo de aprendizagem, não é? É um processo de aprendizagem, é um processo muito… muito… muito, enfim muito rápido. Agora desse ponto de vista, deste ponto de vista da pergunta que me fez, eu aí não… eu vejo que há possibilidades, que a Ponte de Sor hoje é atrativa, no meu caso específico, nunca foi o móbil, nunca foi dizer "olha vou fazer um negócio, porque não o posso fazer noutro lado qualquer ou porque vou ali ganhar dinheiro".

Q3 - E qual o seu papel na criação e desenvolvimento do CAPS?

TE5 – Vamos lá a ver, eu… eu acho que sou um dos pais da criança, não é? Assim neste… neste caso… neste caso eu e o… eu e o Presidente XXX ah… tivemos a mesma "namorada" e nasceu dali um "filho" conjunto [RISOS], não é? Não é possível na prática, mas foi isso, ou seja, sem desvalorizar atenção, sem desvalorizar todo… todo o apoio que todos deram ah… uns um bocadinho à força, ao jeito do XXX "não quero, mas é assim que eu mando" pronto [RISOS] e outros que estavam de coração, não é? E outros que estavam de coração… Portanto, eu acho que… que sou um dos pais da criança, não… não… não… não… não me demito dessa… dessa

qualidade e, portanto… e como pai tenho responsabilidades também, não é? Por isso, também não me demito, não… não no sentido de dizer "Ah e tal, isto deve-se a mim" … Não, isto não se deve a mim, deve-se a um conjunto de circunstâncias, na qual eu tive uma participação muito ativa. E acho que, eventualmente, se eu não estivesse estado envolvido, era capaz de não existir ou se existisse, era uma coisa diferente, mas se a minha avó não morresse ainda hoje era viva, portanto é assim. Fomos os dois, efetivamente, isso… E eu acho que a atual Câmara tem sabido dar persecução, aquilo que ficou entre nós, se me perguntar se eu concordo com tudo o que são as… as diretrizes da… da Câmara e o desenvolvimento não. Se estou contra eles… não. Se estou sempre do lado da solução, também estou. Se acho que têm feito um bom trabalho, também acho. Agora, ah… eu tive um… tive, tive o cuidado de privilegiar, de… de partilhar com eles. E com a equipa mais ligada à Câmara, mais ligada ao Aeródromo, nomeadamente o XXX, a XXX, e Presidente, e também a… nunca me lembro do nome dela, a irmã da XXX, que está na Associação Comercial, da XXX farmacêutica, …

Entrevistador - Da equipa do Aeródromo?

TE5 – Não…é aquela… aquela moça que está na Associação Comercial de Ponte de Sor…

Entrevistador- A Engenheira XXX?

TE5 - Aquela fortezinha?

Entrevistador - Sim, sim, penso que é.

TE5 - Exatamente nós tivemos… nós fizemos uma viagem à Alemanha, fomos a Friedrichshafen, estivemos com o Presidente da Câmara de Friedrichshafen. Enfim, poderia ser… tem um modelo de desenvolvimento claro, noutra dimensão, não é? Para, portanto, nós… nós fomos ver várias coisas que… que podiam ajudar no… no desenvolvimento. Ah… portanto, agora, obviamente, também cabe… também cabe à liderança da… da… à liderança do município os desígnios, não é? Pronto, agora conto geral… conto geral. Eu estou de acordo, há muitas coisas em que não estou… pequeninas que eu gostaria de ver de outra maneira, que acho que podiam ter outro curso, mas as coisas são assim mesmo, não… não… não… o meu papel continua a ser um papel de sempre que… estou sempre disponível, sempre que eles… sempre que eles entendem falam e falamos com muita… com muita… com alguma assiduidade, não digo muita, mas com alguma assiduidade. E partilhamos ideias e, obviamente, eles é que têm hoje a responsabilidade de levar aquilo para a frente, que é isso que se quer e eu acho que está num bom caminho… eu acho que está num bom caminho.

Entrevistador - Claro, claro, Engenheiro, e esse *networking* também acaba por ser importante também para trocar impressões e também para ajudar na estratégia futura e no que poderá ser o Aeródromo de Ponte de Sor futuro.

BLOCO TEMÁTICO B - Vetores que contribuíram para o sucesso do desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor

[DEVIDO AO FACTO DO TE5 SER UM INVESTIDOR, NÃO FAZ SENTIDO INCLUIR ESTE BLOCO NA ENTREVISTA, SENDO QUE O MESMO É GLOBALMENTE VOLTADO PARA AS OPÇOES ESTRATÉGICAS E CLASSIFICAÇÃO DAS MESMAS]

BLOCO TEMÁTICO C - Oportunidades de negócio do Aeródromo de Ponte de Sor vs. Estratégia de Desenvolvimento

Q9 - Tendo em conta as estratégias de crescimento e desenvolvimento para o CAPS, quais são as oportunidades de negócio que o mesmo oferece?

TE5 - Eu acho que são globais, a nível de tudo o que é a atividade aeronáutica, que esteja ligada… que esteja ligada… a uma… que esteja ligada a uma pista de aviação. Veja ah… eu defendo isto desde o princípio, num… num… eu acho que as escolas, eu acho que as escolas, haver mais escolas ali que era importante, eu… eu ficaria contente de ver mais uma escola, mais uma escola a funcionar, a funcionar em Ponte de Sor, pelo menos, não é? Eu acho que a questão da manutenção, nomeadamente, a manutenção de aviões mais pesados que está em curso, há negociações nesse sentido de se vir a obter isso é muito relevante, porque cria postos de trabalho fixos ali e movimentos pendulares bastante… bastante… homogéneos e com uma… com uma cadência importante, porque as aeronaves têm que fazer manutenção com… com… com regularidade, não é? Com intervalos muito, muito regulares. E, naturalmente, que o setor para onde está apontado que é o setor da… que é um projeto que, obviamente, só poderia ter sido desenvolvido nos termos em que foi, com a… com a ajuda dos Fundos Europeus da… da construção desta… desta aeronave. E a aeronave e… e… e, enfim, é o *assembly*, ou seja, a montagem da… da aeronave poder vir a ser feita aí em Ponte de Sor. Eu acho que será um projeto muito… muito relevante. Eu acho que a aeronave propriamente dita também tem possibilidades ainda hoje, se o projeto não demorar muito tempo a entrar no mercado ah… que existe mercado para aquela… para aquela aeronave se ela sair boa, sair de boa utilidade. Agora, eu acho que há uma outra atividade que é bastante importante e é bastante rentável, e que pode… pode vir a ser… pode vir a ser… que já poderia estar a acontecer, que é a do transporte aéreo não regular. Ou seja, a Ponte de Sor não está

vocacionada para ser um… um centro de transporte aéreo, não é um aeroporto na aceção da palavra, mas está vocacionada para poder ser um centro… ser um sítio de transporte não regular, ou seja, nós portugueses temos muito estigma, em Portugal tem-se um bocado o estigma da aviação executiva, "a aviação dos ricos é isto e é aquilo". À parte desse estigma, que não vale a pena estarmos a discutir agora, do qual eu discordo, não é? Porque não é assim, é falta de conhecimento das pessoas. Olhe eu ainda… ainda… ainda, na semana passada, fui a Ibiza, daí da Ponte de Sor, voei para… para Ibiza no meu bimotor, num aviãozinho pequeno e quando cheguei a Ibiza deviam estar lá para aí uns… mais de 100 aviões executivos. Mais de 100… 100 executivos em Ibiza. Ah… o tráfego… o tráfego que mais cresceu em tempo de pandemia foi o da aviação executiva. Os pacotes mais competitivos que existem hoje em termos, aliás, os pacotes tornaram-se muito mais competitivos e houve um crescimento nesta… nesta área durante este tempo, durante este tempo da pandemia. Ora Cascais tem limitações técnicas, ou seja, eu só posso ir a Cascais com um avião pequeno, quando falamos de um avião pequeno é um avião com um jato pequeno, muito pequeno e dentro dos limites e tenho que fazer os cálculos de valor de combustível… Portanto, o que é que acontece? Ponte de Sor pode ser uma alternativa… Ponte de Sor pode ser uma alternativa. Por outro lado, se viermos a ter Alcochete… se viermos a ter Alcochete que eu acho que é uma possibilidade… que eu acho que é uma possibilidade. Eu acho que Alcochete não tem que ser construído todo… todo uma vez. Acho que não é preciso fazer projetos megalómanos, nós podemos ir crescendo, não é? Ou seja, uma casa modular, primeiro tenho um filho, preciso de um quarto, depois tenho dois, faço o terceiro, enfim, um bocadinho o conceito da casa modular. Eu acho que… que que faz sentido e que possa ter crescimento, ou seja, no investimento que o país faça, mas que depois não venha significar daqui por 10 anos… porque 10 anos, passam num instante, você vai ver daqui por 10 anos, olha para esta… para esta conversa que estamos a ter aqui e já passou, não sei quanto tempo. Eu acho que Ponte de Sor devia estar… devia estar na primeira linha, devia já está posicionado, agora nós não estamos em nenhuma carta internacional. Quando eu chego a qualquer programa de aviação que nós pilotos usamos, não é? LPSO é para… para quem não conhece é um Aeródromo de brincadeira… um Aeródromo de brincadeira. Depois há todo um processo que também agora a pandemia veio… veio parar que se tinha iniciado ah… Eu acho que não teve grande sucesso, porque não havia experiência, mas a vida é assim mesmo a experiência vai se fazendo com… com os erros e com… e com a passagem pelas situações. De facto, a situação de vender o Aeródromo internacionalmente, ou seja, é necessário vender o Aeródromo internacionalmente. Deram-se passos, a

Associação… a Associação Comercial juntamente com o Aeroclube, inclusivamente, e também com algumas empresas, fizemos um périplo de feiras ainda durante cerca de 1 ano e meio de… de… por esse… por esse mundo fora. Eu acho que a equipa, eu acho que a equipa… enfim estava… está… ainda precisa de aprender muito. Porque ir às feiras não é exatamente estar lá, não é estar só… está presente. Há muito trabalho que é preciso fazer antecipadamente para isso, mas tudo isso é um processo, de aprendizagem, estou convencido de que para a frente estarão. Portanto, quando pergunta possibilidades é assim… são todo esse tipo de possibilidades, ou seja, eu acho que o grosso está feito agora é ampliar, agora temos que atrair… temos que atrair e para atrair não podemos, não nos podemos centrar só no Aeródromo Sérgio, temos que… temos que nos centrar… É, assim,… eu pergunto, eu quero ir, okay, há uma data de negócios à volta da Ponte de Sor, eu quero ficar a dormir em Ponte de Sor, onde é que fico? Onde é que durmo em Ponte de Sor?

Entrevistador – Exatamente, é um problema.

TE5 – Eu ando a desafiar a Câmara a fazer… eu não quero fazer nada, eu quero fazer… eu estou já numa fase de reforma, mas passo a vida a perguntar isso, nós temos um problema todos os Air Summit's. A logística, onde é que está? As cidades também se medem pelos hotéis que têm, a Ponte de Sor tem um hotel de 3 estrelas, que está sempre cheio, mesmo em tempo de pandemia, porque é assim… Depois tem +100 quartos num Resort em Montargil, que… okay as pessoas podem lá ficar, mas não é… já não é Ponte de Sor, aquilo já é preciso fazer aqueles quilómetros, quem tenha que ir e voltar todos os dias, já não é a mesma coisa. Depois tem o Monte de Novo, não é? Que é uma unidade pequenina que também tem uma vocação diferente dessas situações, mais uns alojamentos locais que existem… que existem por ali, não é? Portanto, ou seja, a cidade precisa disso, é preciso… a cidade precisa de melhores infraestruturas a nível… de… a nível de… de ligações a Lisboa, do que aquelas que tem, okay? Para nós que estamos habituados… Eu, enfim, eu então a partir do próximo ano, estarei praticamente a passar a maior parte do tempo aí em Montargil. Mas aquilo que acontece é que nós estamos habituados a ir a Lisboa e voltar todos os dias, se for caso disso, não é? Mas… mas não é vida e custa dinheiro, não é? Não é vida e custa dinheiro e é preciso ter dinheiro para pagar a gasolina e voltar todos os dias, não é? E o desgaste do carro e todas essas… todas essas situações, não é? E o desgaste da pessoa, portanto, as infraestruturas, não só as ligações, a ligação ferroviária, mas também ligação para estrada. Da forma que eu estava… que eu estava… que eu estava a dizer… e depois a cidade tem que oferecer também a capacidade das pessoas que… se fixarem aí, não é? Ou seja, porque okay… eu vou viver, vamos… vamos pôr

as coisas da seguinte maneira, a maior parte dos pontessorenses mais jovens foram saindo da Ponte de Sor, não é? São mais os que saem do que os que ficam, não é? Pronto, há um bocadinho aquela lógica que só não sai quem não tem capacidade para sair, eu por acaso não acho. Há pessoas que ficaram e não é porque não têm capacidade, é porque de facto gostam da sua terra e decidiram lutar pela sua terra e, portanto, ainda bem que assim é, porque senão Ponte de Sor não existia, não é? Pronto, mas a verdade é esta… a gente vê, nos últimos anos, quase toda a gente que se foi formando e que foi, não sei quê… A malta vai para Lisboa vai para Abrantes, vai para Évora, vai para não sei quê tal… Pronto, vão ao fim de semana a Ponte de Sor… quando vêm, mas é assim. Ora e como nós falamos do princípio, não podemos ter qualquer modelo de desenvolvimento de negócio, seja ele aeronáutico, seja ele turístico, seja ele qual for, sem termos pessoas. Então, temos que criar condições, a cidade tem de criar condições para trazer estas pessoas, tem que se pensar numa estratégia que pode ser de vários níveis, para que… para que… para que haja atratividade para vir para Ponte de Sor. Primeiro, tentar fazer com que alguns pontessorenses regressem, não é? Que possam… possam… possam regressar e depois cativar… cativar outros, especialmente, nos segmentos mais jovens, não é? E qualificados, para virem também. E para isso temos que criar um conjunto de condições cuja estratégia tem que ser global. Desde… desde as questões das creches às questões das… do que a cidade oferece mesmo, do que… não é? Porque a oferta… a oferta melhorou muito, mas ainda continua a ser uma oferta débil, digamos assim, não é?

Entrevistador – Sim, há uma série de fatores que necessitam de ser melhorados para que se consiga desenvolver, digamos assim, esse fator de atratividade. Conseguir manter as pessoas em Ponte de Sor, conseguir que as pessoas fiquem cá, não só quem é de cá, mas quem também vem e se quer cá fixar. Também ter a oportunidade para os filhos, ter uma boa qualidade de vida, ter bom… ter bons rendimentos, etc. São uma série de fatores que precisam de ser melhorados, e no futuro esperamos que… que esse seja o caminho.

Q11- Quais as mais valias e diferenciações do CAPS que o favoreçam a nível nacional e internacional?

TE5 – Olhe, Sérgio, eu gostava de dizer que há muitas a nível Internacional, mas não é… não é um facto. Porque… porque a oferta, nós não… nós não temos uma tradição aeronáutica, como têm a maior parte dos países europeus? Nós… nós, em França, damos um pontapé, encontramos uma pista como… como a da Ponte de Sor, chegamos à Alemanha nem se fala, não é? Ainda a semana passada, eu estive na Alemanha conforme… conforme sabe, tive…

estive numa numa… numa pista ah… estive num espaço aeronáutico, para aí com 3 vezes o tamanho… do tamanho da Ponte de Sor e que está a 60 km de Berlim, digamos assim… e que oferece tudo e mais um pouco daquilo que… que nós oferecemos e também lá tem indústria, tem construção aeronáutica, está lá a Cirrus que é uma das marcas, não sei se conhece essa marca de aviões, é… o ponto de manutenção da Cirrus, na Europa. Ou seja, nós nesse aspeto… nesse aspeto temos… temos muita competição, porque quer Itália, quer França, quer Espanha, não é,… Há muita tradição aeronáutica, há muito clube, há muito aeroclube, há muita gente ligada à aeronáutica. O universo aeronáutico em Portugal é relativamente… relativamente pequeno, ou seja, nós somos pequenos, somos… somos 8 milhões, somos um território pequeno, portanto, digamos em algumas coisas nós podemos ser mais atrativos. É o caso, por exemplo, da formação aeronáutica, porquê? Porque temos melhor clima do que tem a França, do que a Espanha, do que tem a Itália, não é? Mas já não somos relativamente à Grécia, não é? Mas somos relativamente à Grécia, porque, eventualmente, geograficamente estamos… somos um… estamos no continente, não estamos numa ilha. Portanto, aí temos mais competitividade, mas digamos a nossa grande competitividade, para isso é um fator… para isso é um fator… é um fator importante, não é? Portanto, a formação… a formação é… e não é displicente, quer dizer, ou seja, a formação não é uma atividade menor, do que as outras atividades aeronáuticas, não é? Ou seja, a formação é o básico para poder haver atividade aeronáutica, sem formação não há pilotos, não há coisíssima nenhuma, não é? Portanto, para a formação, temos de facto mais competitividade que a maior parte destes países europeus. Do ponto de vista da indústria… do ponto de vista da indústria, nós aí a questão é… é temos que criar a oferta da tecnologia, vamos lá ver porque matérias-primas… matérias-primas eles têm mais do que nós, não é? Portanto, construção aeronáutica… construção náutica é assim… A França tem a construção aeronáutica que tem, não é? Estamos a falar da… da AIRBUS, estamos a falar da SOCATA, enfim, têm …. A Alemanha a mesma coisa, em Inglaterra, enfim, digamos que é talvez o país da Europa em ex aequo com a Alemanha ah… com maior tradição aeronáutica… tradição, mas também com a indústria… também com a indústria aeronáutica. A Polónia tem muita indústria aeronáutica, muita indústria aeronáutica. Portanto, ou seja, nós estamos… nós estamos… nós estamos na cauda… nós estamos na cauda… na cauda de… de todos da Europa. Mesmo em relação a isso, nós temos que ser inteligentes e diferenciadores, ou seja, no que podemos oferecer, utilizando as ferramentas e as armas que, contextualmente, neste momento ainda existem, não é? E, nomeadamente, voltamos à questão dos Fundos Comunitários, não é? Também são… é para isso que eles servem, ou seja,

eu por um lado, há bocado dizia que nós temos que trazer empresas que não sejam subsídio dependentes, mas também… este…, mas essa é uma… essa é uma visão… visão, uma visão no sentido de que naquele tipo de empresas é "Epá okay, eu vou porque aquilo… porque epá, aquilo tem fundos e eu não tenho que lá por nenhum do meu, nem tenho que lá fazer nada e se der bem correu e se não correu, logo se vê". Portanto, esse tipo de empresas é que nós precisamos da… da… de afastar agora… e era nesse sentido que eu há bocado falava nisso. Agora temos que utilizar isto no sentido de dizer "epá, olha vocês têm aqui uma oportunidade de poder criar mais um ponto, para poder… para poderem desenvolver", mas esse é dos… dos poucos pontos fortes infelizmente, mas não é só na indústria aeronáutica. Voltamos à mesma situação, onde é que estão os recursos humanos? É, assim, okay… Eu quero fazer uma… quero desenvolver uma coisa de ponta, onde é que está… onde é que estão os meus recursos humanos? Como é que… como é que eu vou trabalhar? Eu acho que apareceu agora uma pequenina luz ao fundo do túnel para parte disto, ou seja, algum trabalho pode ser feito, como nós estamos a fazer aqui, pode ser feito… pode ser feito à distância, pode ser feito… enfim, ou seja, o desenvolvimento, digamos assim, de algumas coisas. Agora, quando estamos a falar de coisas que metem fabricação, não é? Fabricação, precisamos de pessoas, não é? Não se fabrica… não se fabrica ainda virtualmente, não é? E, portanto, aí nós temos que, digamos assim, ter a consciência de que temos que ser muito criativos, para encontrar soluções de… de atratividade, mas é fundamental sabermos que existimos, não é? Ou seja, a saber… saber que… que gostamos. Eu lembro que numa dessas feiras fiquei com… com um… fiquei com um contacto e segui esse contacto, uma empresa austríaca ah… que não só fabrica peças de avião, como tem… como também faz voos executivos e tem uma escola de aviação. O dono… o dono da escola, enfim o presidente da escola… já não é presidente executivo, mas o homem que fundou aquilo e que é o presidente da escola é um piloto com um palmarés invejável também, estaria já bem perto dos 80 anos, não é? E eu consegui interessá-lo sobre… sobre a Ponte de Sor. Só que a pandemia não… não… não permitiu que depois se viesse a concretizar a visita deles cá. Com isto eu quero dizer, ou seja, ah… e fazendo a ligação, que é isso que eu penso que estava a perguntar das feiras. É, assim, primeiro, se ninguém souber que existimos depois não acontece nada. Portanto, obviamente é importante continuarmos a existir, agora não descurando que temos que pensar… temos que pensar, que aquilo que para nós, à dimensão da nossa rua parece uma coisa, não é? Nós somos os melhores da nossa rua, não é? Mas não, não tenho dúvidas. Se estivermos a falar a nível nacional, eu digo assim… não há um Aeródromo com a potencialidade do Aeródromo da Ponte de Sor, agora se estivermos a falar

a nível Internacional… Pá, isto faz-me lembrar, quando eu ganhei o Campeonato Nacional de Ski, pensei que era um gajo muito bom, depois fui aos campeonatos ibéricos, nem fiquei em oitavo lugar e percebi logo… não isto não é para mim que estes gajos são melhores que eu, não é? Percebe? Ou seja, tudo tem o seu ponto, tudo tem a sua dimensão, agora eu acho que há caminho e o caminho tem-se feito, não é? E vê se, que o caminho tem se feito, não é? Não fora a pandemia, estaríamos com certeza muito mais fortes, não é? Não quero culpar a pandemia de tudo, mas é um facto, não é? Tocou muito forte aqui neste… neste sector e nos projetos todos. Portanto, eu acho que temos que dar visibilidade e temos que continuar este… este… este caminho. Quer dizer, acho que o papel da aviação executiva ali podia ser um papel importante, acho que é um papel importante, porque vêm outros negócios à volta, olhe pode vir o negócio do correio, porque não ser um ponto de despejo da DHL, não é? Portanto, ou seja, os voos da DHL, não são… não são voos… não estamos a falar dos grandes cargueiros, não é? Mas dos… dos… dos aviões, por que não sermos um ponto… sermos um ponto de onde estão estacionados os aviões de distribuição de órgãos? Que é uma coisa que acontece todos os dias, ou seja, é uma atividade… todos os dias aqui nos céus de Portugal se cruzam… se cruzam aviões a carregar corações e rins, daqui de um lado para o outro. Nós estamos… nós temos a grande vantagem da centralidade, não é? Ou seja, porque estamos equidistantes de… de qualquer ponto de Portugal. Portanto, temos… temos que… temos que reforçar a questão… A questão dos incêndios é assim… e a questão dos equipamentos de incêndio… Enfim, isso tem que ser negociado, naturalmente, com a… com a administração interna e com todo o plano nacional… com todo o plano nacional. E, portanto, eu acho… eu acho que há… que há muitas, muitas coisas que podemos… podemos desenvolver, mas eu acho que estamos no bom caminho. Quer dizer, acho que… acho que há múltiplas oportunidades e que este projeto já é um projeto vencedor, não é? Agora, também temos que ter dimensão da nossa rua, não é? Ou seja…

Entrevistador - Claro, claro, claro, é preciso também ter os pés no chão, como se costuma dizer. Ia pegar também um bocadinho no que o engenheiro disse agora sobre a aviação de carga e a aviação de correio, por exemplo, …

Q12 - A estratégia de desenvolvimento apenas visa atrair entidades do setor aeronáutico e aeroespacial ou a introdução de novos nichos poderiam ser uma mais-valia?

TE5 - Vamos lá ver, começa logo por aqui… que é assim… A atividade aeroespacial não tem nada a ver com a atividade aeronáutica, são duas coisas completamente distintas. Eu sou,

obviamente, muito favorável ao desenvolvimento da… da parte aeroespacial, não é? E, de alguma forma, a existência do Aeródromo propiciou esta ligação, mas nós não precisamos de um Aeródromo para a parte aeroespacial, não é? Quanto muito para lançamentos, não é? Portanto, e nem é… e nem é o caso, não é? Portanto, agora eu acho que, do ponto de vista da Ponte de Sor, não é?... Ou seja, eu acho… eu acho que sim, que… que é… que é uma, que é uma atividade que com estes… com estas brincadeiras destes concursos, brincadeiras entre aspas brincadeiras sérias, não é? Destes concursos que se podem dar passos de no sentido… no sentido de… de também aí desenvolver qualquer coisa, mas tem que se perceber mais uma vez, temos que… temos que… temos que perceber o tamanho da rua, não é? E temos que perceber, o que é que queremos fazer e o que é que podemos fazer dentro dessa… dentro dessa área, não é? Ou seja, eu acho que… que o projeto, digamos assim… da… no projeto da DELPHI, eu chamo-lhe assim, o projeto da DELPHI, não sei qual é o nome, eu acho que no projeto da DELPHI tem cabimento… tem cabimento, juntamente com as ligações que já foram feitas pela atual… administração da Câmara, desenvolver um pólo de estudo e implementação de atividade aeroespacial. E eu até acho que, numa ligação ao turismo, até eventualmente poderia haver, um espaço de exposições dinâmicas, não é? Viradas para o aeroespacial, tentando atrair as pessoas aí e ser um fórum de discussão disso e depois tentar ver até que ponto é que se consegue de alguma forma fazer qualquer coisa que acrescente um valor diário, ou seja, e empresarial com… com valia económica e social para… para a cidade. O que se tem estado a fazer do ponto de vista… do ponto de vista do aeroespacial, enfim, é estarmos de alguma forma ligados àquilo que é a Agência Aeroespacial portuguesa, que ela própria é muito recente e que, no contexto Internacional, é um grão de areia, não é? Portanto, temos que… temos que voltar a fazer isso… agora, é evidente que nós sabemos que podemos… podemos como aquele velho ditado popular, de grão a grão enche a galinha o papo, não é? Ou seja, se nós formos tocando nessas coisinhas todas, agora vamos lá ver, não acho que vai ser o aeroespacial que vai desenvolver o Aeródromo da Ponte de Sor, acho que são duas coisas completamente distintas. Eu acho que o Aeródromo da Ponte de Sor tem esta vocação, ou seja, alguma indústria… alguma indústria, a formação, acho que pode haver a aviação executiva, acho que a parte da carga também é… pode acontecer com aeronaves mais leves, que há cabimento para elas, porque elas estacionam em Lisboa e é um bocadinho indiferente. Agora, é preciso criar condições também logísticas, não é? Volto a dizer as infraestruturas de estradas e todas… todas estas… todas estas situações são… são importantes. Portanto, se Alcochete vier a acontecer algum dia, mesmo que seja de uma forma modular, obviamente,

que ter um Aeródromo satélite tem as suas… tem as suas vantagens, não é? Essa já foi uma situação discutida. Ah… e… não sei se me tinha perguntado mais alguma coisa, era o aeroespacial…

Entrevistador – Era se a introdução de novos nichos seria uma mais-valia, nesse sentido…

TE5 - Todo os nichos… todos os nichos são… são importantes. Agora eu… agora eu acho é que… eu pelo menos tenho esta maneira de ver, ou seja, *first things first*, ou seja, quem muito quer, pouco alcança, não é? Ou seja, eu acho que nós temos que ter um… um caminho sustentado e antes de entrarmos numa "*avril*" como o termo aeronáutico… antes de entrarmos numa "*avril*" que depois não consigamos… não consigamos escapar e que… e que termine num acidente. Eu acho que nós temos que definir caminhos, estar sempre abertos a tudo, estar sempre abertos a todas as posições, a tudo aquilo que oferecem, mostrarmo-nos ao mundo, olhar para oportunidades, mas que o caminho seja bem definido. Ou seja, eu acho que no caminho… no caminho do Aeródromo é a formação, alguma indústria ligada à manutenção e à fabricação de… de montagem de aeronaves, acho que isso faz todo sentido. Acho que a parte lúdica também pode ser muito dinamizante, ou seja, ah… o tráfego… criar tráfego, ajuda a criar tráfego, não só na cidade, mas no Aeródromo e o tráfego é necessário, portanto, o tráfego é necessário. Agora, também é preciso criar condições para esse tráfego, não é? Portanto, para… para que esse tráfego tenha apetência para ir… para ir aí, seja o profissional, seja o de lazer. Portanto, porque o tráfego de lazer também é muito importante… é assim, quando nós falamos do lazer, eu posso lhe dar… posso lhe dar uma ideia que, por exemplo, na Alemanha, na França, na Itália e por aí fora, há montes de gente que, da mesma forma que fazem viagens de caravanismo, ou seja, fazem a sua viagem de caravanismo, há pessoas por essa Europa toda a fazerem… a passarem as suas férias a viajar num pequeno avião de um lado para o outro. As concentrações, as concertações lúdicas a envolver muita gente, não é? Portanto, ou seja, as concentrações de aviação ligeira, de aviações de tipo, dos planadores, disto, enfim… são aos milhares. E, portanto, do ponto de vista… do ponto de vista financeiro e do ponto de vista do que traduzem para uma cidade e para uma região, também significam muito. Portanto, eu acho que nós já temos muita coisa lá no Aeródromo, que aquilo que as coisas estão… as coisas que estão apontadas… que as coisas que estão apontadas, temos é que as consolidar, não é? Mais que andar sempre aqui "Mais isto e agora, mais não sei quê, e tal, tal, tal e agora fazemos isto", não! Vamos lá consolidar, dar corpo a isto… dar corpo a isto, fazer com que as atividades que lá estão sejam sustentadas e consigam sobreviver e eu acho que é isso que a Câmara tem que estar atenta. Até na aplicação de

recursos financeiros, se assim for, para ajudar essas empresas a… se for caso disso manter os seus postos de trabalho nestas… nestes…nesta… nesta altura e a ajudar no arranque de outras, não é? Pronto, se for caso disso, de empresas viáveis como é evidente e que possam trazer mais valia para… para a cidade. Não, não estou tanto naquela de "Vamos lá fazer 1001 coisas e depois, é uma mão cheia de nada", não é? E vamos lá ver, é assim… volto a dizer para que não fique aqui uma má, não fique com uma… com uma ideia contrária aquela que eu quero expressar… Há aqui um conjunto alargado de projetos que eu acredito que vão acontecer, mas neste momento o Aeródromo vive do mesmo desde o princípio, ou seja, vive da formação e se não estivesse lá formação, o Aeródromo estava às moscas, pronto! E, em boa hora, apareceu a GFS, porque temos que estar com o olho de quem é que pode vir a substituir L3, se a L3 nos falhar, esta é preocupação. Portanto, é muito importante a consolidação do que lá temos e continuar o trabalho que está a ser feito, e que eu acho que está a ser bem feito e que está a ser bem… bem… estratégico, e continuarmos a chamar atenção sobre nós. Por exemplo, eu sei que há muitas críticas sobre o Air Summit, não é? E eu nem sequer sou promotor do Air Summit, não… não… Sou apenas um colaborador do Air Summit em termos de… de aeroclube e sou… somos uma das empresas que, obviamente, se faz representar no seio das empresas que lá está, mas eu acho que o Air Summit é extraordinariamente importante do ponto de vista da visibilidade que dá ao Concelho, não é só aeronáutica é também ao Concelho, não é? Porque, isto é… como agora no Monte Novo… Ontem, houve uma apresentação privada da marca da Nissan, não era aberto ao público, mas estiveram 50 e tal jornalistas que foram lá e muitos deles nunca tinham ido a Montargil, portanto eles vão passar palavra "é um sítio giro tal, não sei quê". Portanto, ou seja, o mesmo se passa com o Air Summit ainda por cima, felizmente, o Air Summit tem sido financiado quase na íntegra, por… por… por, enfim, pelo turismo, digamos assim, pelas… pelo turismo do Alto Alentejo e, enfim, por linhas puras disponíveis do Governo, ou seja, não tem posto em causa… não tem posto em causa o balanço da Câmara, não é? Ou seja, não é um investimento, poderia ser porque… mas, quer dizer, seria muito pesado para a Câmara afetar o investimento ao seu… ao seu… enfim, à sua, a sua cabimentação, não é?... Financeira… Mas, apesar das críticas, que, enfim, existirão sempre sobre qualquer coisa, eu acho que tem sido uma coisa muito positiva, porque não deixa perder a aura que é importante, ou seja, quem desaparece esquece.

Entrevistador - Exato, exato é muito importante… é muito importante um evento… um evento desses. Eu já estive presente também no Air Summit várias vezes, não é? E sempre foi uma das coisas que também me despoletou o meu gosto… Porque… pronto eu sou licenciado em

Gestão, mas estou a fazer um Mestrado em Operações de Transporte Aéreo, mas também o que despoletou o meu gosto pela aviação foi precisamente o Air Summit, a verdade é essa! É que também foi um bocadinho o apaixonar, o ser pontessorense e acompanhar o processo, e ver como… como está a crescer e como cresceu. E pronto e também estou um bocadinho assim…

TE5 - Mas o Sérgio é um bom candidato a trabalhar, na… na… com a direção do Aeródromo.

Entrevistador – [RISOS] Não sei, isso no futuro logo se verá, mas a verdade é que… o Air Summit já teve algum impacto na minha vida e no que eu sou, e no que… no que eu quis seguir também, já teve algum impacto. Portanto, se continuar a ser assim para os restantes pontessorenses, para cá ficarem, para se manterem cá e para ganharem o gosto também pela aviação, acho que deve… deve continuar é um projeto 100%... 100% inovador e diferenciador também para a região.

TE5 – Efetivamente, efetivamente, foi inovador e aí eu faço essa referência, porque o modelo apenas de, digamos assim, circense, ou seja, com os aviões é um modelo que para mim está esgotado, ou seja, eu acho que faz parte, ou seja, a pessoa quando… quando vai… a gente, quando vamos à praia, queremos ver o mar, não é? Portanto, quando vamos ao Aeródromo, queremos ver aviões. Mas o modelo de discussão que eu acho que sim, que pode ser ampliado… pode ser ampliado se tivermos ainda pessoas mais internacionais e mais… e mais… e mais um… digamos assim, com mais peso ainda do que as que já tivemos até agora, que já foi bastante bom.... Eu acho que é um modelo, acho que é um modelo muito interessante… acho que é um modelo muito interessante, e o facto de se pensar, enfim, que este modelo está em cima da mesa, que este modelo seja… seja extravasado para fora da Ponte de Sor, ou seja, que se que nós fizemos até foi pela minha mão que fizemos… fizemos uma… isto não é segredo, portanto, não é nada que não se possa dizer, porque é um projeto é… que o Air Summit possa ser uma coisa de escala nacional, tendo sempre… tendo sempre como… como pólo Ponte de Sor, não é? E, portanto, a ideia era levá-lo também para o Porto e levá-lo para o Algarve e tivemos reuniões com o Presidente da Câmara do Porto e tivemos reuniões com a Presidente da Câmara de Portimão, já nesse sentido, só que a pandemia veio… veio… veio trazer isso, não é? Portanto, e depois é o desenvolvimento de um conjunto de eventos ao longo do ano, ou seja, não ser também só o Air Summit, não é? Portanto, a ideia é que, ao longo do ano, se pudessem fazer… até aproveitando o bom clima… até aproveitando o clima, se possa fazer… estava previsto, por exemplo, no âmbito do Aeroclube, estava previsto fazer um encontro… um encontro… campeonato, o primeiro campeonato de moto moto-

planadores, ou seja, planadores com motor. Este ano não houve verba, nem condições com a pandemia. Também estava previsto, isso vai-se fazer no âmbito do Air Summit, o maior encontro de… de aviões *Yankees*, que já… que na Península Ibérica já são quase 30. Isto movimenta, já muita pessoa, embora os planadores seja uma coisa que movimenta ainda muito mais. Portanto, isso é possível ir desenvolvendo ao longo do ano, ou seja, são a parte lúdica, ou seja, são pessoas que vêm, que dormem, que comem, que visitam, que ficam a conhecer, que deixam dinheiro no Aeródromo também. Portanto, há muita coisa, muita coisa, muita coisa, muita coisa a fazer, acho que estamos no princípio.

Entrevistador - Exatamente e também é o "passa palavra". As pessoas vêm depois dizem às outras, o que é isto, porque há muita gente, tal como o engenheiro diz, há muita gente que ainda não conhece aqui a zona e então acaba por não saber, nem conhecer o que isto é e, às vezes, ter uma ideia preconcebida, "Ah porque é o Alentejo, que não tem isto, não tem aquilo". As coisas, às vezes, não são bem assim, então também é bom que se vão dinamizando outras atividades, para que as pessoas possam dizer "estive em Ponte de Sor, estive aqui, foi bom, foi mau, foi… pronto…" e por aí.

Q10 - Qual é o impacto das movimentações aéreas (escolas de voo), das operações da Proteção Civil, assim como das restantes entidades aí sediadas, no desenvolvimento do CAPS?

TE5 - Se eu percebo a pergunta, é como é que elas coabitam? Vamos lá ver a coabitação entre estas atividades é perfeitamente pacífica e até desejável, digamos assim, a única coisa que neste momento falta ao Aeródromo da Ponte de Sor, para que se possa fazer… se possa até incrementar esse tipo de… de situações, é uma torre de controlo, conforme deve ser, que está… que está em construção, para poder haver um domínio maior do espaço aéreo. Eu acho que o espaço aéreo da Ponte de Sor… do Aeródromo da Ponte de Sor está muito bem estabelecido neste momento, está sempre passível de pequenos retoques para…para se poder compatibilizar mais as situações. E com coordenação, estamos muito longe do número de movimentos que é possível fazer, muito longe do número de movimentos, portanto, desde que haja coordenação. É claro que tem que se… tem que se perceber e é isto que todas as entidades têm que perceber… que ninguém é dono do Aeródromo da Ponte de Sor, ou seja ao Aeródromo de Ponte de Sor, é de todos e de todo o espaço, é da escola A, é da escola B, da Proteção Civil, é da aviação executiva, é da aviação… do que seja, portanto, há espaço para todos. Não há uma limitação, muito pelo contrário, não há… não há uma limitação de espaço

aéreo, há só uma questão de coordenação desse espaço aéreo. E para que haja… que possa haver uma coordenação melhorada, falta efetivamente a torre, porque permite duplicar… duplicar, digamos assim, as aproximações a Este e a Oeste. Nós a Este, nós fazemos o que é o chamado circuito de aproximação, porque não há visibilidade do ponto… onde… onde os controladores estão.

[TE5 PAROU PARA FALAR COM OUTRA PESSOA, 2 MINUTOS E A ENTREVISTA PROSSEGUIU]

Portanto não, não há limitações, ou seja, é saudável que exista… ou aquilo que eu sinto um bocadinho, hoje, no Aeródromo é que, por exemplo, olhe do lado da L3 e eu não tenho nada contra a L3, muito pelo contrário, o que eu quero é o sucesso da L3. Mas há uma… há uma sensação, talvez por porque… porque vieram… vieram… enfim, porque vieram de nós, digamos assim, vieram connosco ou são os nossos percursores digamos assim, de que estão à frente de todas as outras pessoas, não é? Pronto, e não estão. Com a Proteção Civil é muito simples… é assim… a proteção civil quando está em emergência, é como quando nós vamos na estrada, quando começa a buzinar, passa à frente e acabou… e acabou a história, não é? Portanto, não vejo… não vejo… não vejo nenhum drama em relação a isso. Tem sido, sempre… tem sido sempre pacífico, todas as outras situações, ou seja, isto acontece… isto acontece em toda a Europa, é assim nós temos um número de movimentos muito pequeninos no Aeródromo da Ponte de Sor, comparativamente com aquilo que são o número de movimentos noutros lado, até podemos olhar para Tires, não é? Vamos lá ver Tires tem… salvo erro, 4 escolas a funcionarem lá ao mesmo tempo e é o centro da aviação executiva do país, porque é onde está concentrada a maior parte da aviação executiva. Além de que recebe muitos voos, além de que recebe muitos voos exteriores… recebe muitos voos do… do exterior, ah… também de carga e também tem manutenção, por exemplo, a OMNI, tem a manutenção de aviões pesados lá, não é? Portanto, e tudo isto… e num espaço que está contido dentro do espaço aéreo de Lisboa, não é? Portanto, da… da Zona Terminal de Lisboa, portanto é… digamos assim, uma brincadeira fazer isso na Ponte de Sor. Portanto, Ponte de Sor nesse aspeto tem muito para crescer, não tem dificuldade nenhuma de crescer, agora tudo isto é regulamentado, não é? Portanto, naturalmente, que as pessoas têm que cumprir as regras e quem está à frente destas situações, da gestão, digamos aeroportuária também tem que ter… ter consciência dessa… dessa… tem que ter conhecimento, tem que ter toda a organização. Vamos lá ver… Está a tirar um Mestrado em Transporte Aéreo, imagino que faça parte desse mestrado, também falarem da gestão aeroportuária, não é? E, portanto, gerir um aeroporto, nas suas várias vertentes, portanto, tem a versão… têm a gestão interna, digamos sempre dos

espaços internos, mas tem tudo o que é virado para o lado do ar. Portanto, ele tem que ser organizado, ele tem que estar estabelecido, ele tem que ter regras, ele tem que cumprir regras, portanto, se tudo isto estiver de uma forma muito… muito clara não, não há nenhuma... não há óbice nenhum.

Entrevistador - Até do ponto de vista da sua rentabilidade, se estiver organizado e como é que… Como é que posso dizer? Completamente organizado dentro do que poderá ser o Aeródromo, claro que ao longo prazo, irá registar muito maior rentabilidade do que… do que se tiver desorganizado.

TE5 - Exatamente, ou seja, quantos mais movimentos o Aeródromo tiver… mais… vamos lá ver, os Aeródromos vivem de quê? Vivendo dos movimentos, não é? Portanto, basicamente, os Aeródromos… Aeródromos e aeroportos vivem dos movimentos, não é? Portanto, e vivendo dos movimentos, vivendo dos movimentos, naturalmente quanto mais movimentos existirem melhor. É, assim, obviamente que nós neste momento estamos numa fase de captação de movimentos e, portanto, nós não temos valor que nos permita. É, assim, esta camisa pode ser muito bonita, não é? Mas é assim, se ela tiver uma marca XPTO pode ser exatamente igual e é vendida muito mais cara. Nós ainda estamos na parte, ainda somos uma linha branca, não é? Portanto, nós ainda precisamos dizer que somos bons e que venham aqui. Quando o mercado nos der o valor certo, nós podemos, efetivamente, ter um valor diferente e, portanto, naturalmente faturar mais, sendo que, há aqui neste processo um equilíbrio que é… isto é como o subsídio de uma companhia aérea, não é? Ou seja, o Governo português subsidia a Easyjet e a Ryanair em alguns postos, e as pessoas "Ai, mas estamos a pagar uma companhia aérea?" Sim, estamos a acompanhar uma companhia aérea, mas que nos traz e nos faz crescer o Produto Interno Bruto muito mais, porque as pessoas que nos trazem, enfim, tudo isso é quantificado e tudo isso é estudado no sentido de se poder ganhar. Portanto, ou seja, neste momento estamos… estamos neste ponto, agora volto a dizer, eu acho que o Aeródromo precisa a médio prazo ou a curto prazo, de uma gestão profissional e com isto não estou a dizer que a XXX não é profissional ou que deixa de ser, não haja aqui maus entendidos, quando eu digo é numa vocação de gestão, que serve que diga "vamos lá gerir isto, vamos lá ver como é que compatibilizamos os interesses de desenvolvimento que têm que continuar a existir, como é que contabilizamos a sustentabilidade das empresas, não é? E, como é que conseguimos também alcançar a rentabilidade propriamente dita do Aeródromo, propriamente dito, não é? Eu acho que a finalidade do último é essa, é que o próprio Aeródromo também possa… como… como Aeródromo em si próprio vir a ser também uma

unidade rentável e que não… que não caia dentro do peso do… do erário da Câmara, mas há um percurso para fazer… há um percurso para fazer. Não… não… temos ainda que crescer muito.

BLOCO TEMÁTICO D - Analisar o impacto a nível socioeconómico que o CAPS tem na cidade/região/distrito.

Q13 - Como é que se concretiza o impacto socioeconómico do CAPS para a cidade de Ponte de Sor e para o nosso distrito/região?

TE5 - Olha, eu acho, eu acho que… eu acho que como se poderia dizer, até um cego é capaz de ver, não é? Existe uma cidade de Ponte de Sor antes do Aeródromo e uma cidade de Ponte de Sor, depois do Aeródromo. Ou seja, apesar de alguns soluços provocados por esta pandemia, mas eu lembro-me, enfim, lembro-me de uma cidade parada, com pouca dinâmica, com restaurantes vazios ah… Nós hoje se queremos comer em Ponte de Sor e, infelizmente, em Ponte de Sor não há grandes restaurantes, nem… nem restaurantes maravilhosos. Esperemos que agora lá no mercado aconteça lá qualquer coisa, não é? Mas a verdade é que hoje quer se ir a um restaurante e ele está cheio e se não se marcar antes, onde se pode marcar, não se consegue a mesa lá para aquela altura. A gente vai aos supermercados e os supermercados estão cheios de… de pessoas. O trânsito aumentou já não chegamos às 8 horas da noite, mesmo de Inverno, parece que aquilo está… que estamos no deserto. Portanto, quer-se procurar uma casa, alugar uma casa… quer se alugar uma casa e… há dificuldade em alugar uma casa. Portanto, tudo isto naturalmente teve… e isto é resultado do Aeródromo, quer se queira, quer não. É assim… não é resultado de mais nada, não é? Do Aeródromo e da dinâmica que o Aeródromo veio trazer, porque isto é… isto depois as coisas são… ganham a sua própria… vence a inércia e depois começam a ganhar as suas próprias… as suas próprias formas de estar. Portanto, eu acho que o impacto socioeconómico na… na cidade foi enorme, continua a ser, acho que estamos numa trajetória ainda de crescimento, embora aqui com uma certa estagnação provocada pela pandemia, é preciso que a cidade se adapte também a essa nova dinâmica e à oferta, conforme tínhamos… tínhamos falado. Veja a questão do desemprego hoje, não é? Quer dizer, vamos lá ver… hoje o desemprego que existe na Ponte de Sor é estrutural, é aquele desemprego que não… que não desaparece, porque as pessoas não querem trabalhar ou porque não sabem, não estão qualificadas. Mas quer se arranjar alguém para trabalhar e não há, seja no que for, portanto isto é… isto é de uma riqueza enorme, quer dizer é de uma dificuldade para quem trabalha, mas de uma riqueza

socioeconómica muito grande… uma cidade que vem do… que vem da DELPHI com um desemprego que cresceu exponencialmente, para um momento em que o desemprego é apenas estrutural. E houve muita gente que se veio a fixar, digamos assim, também noutros negócios na Ponte de Sor e que resultou, digamos com a visibilidade que o Aeródromo trouxe a Ponte de Sor, ou seja, não é já uma coisa direta, é uma coisa indireta, ou seja, houve… houve… houve… houve uma…, enfim, houve uma visibilidade… que atraiu outro tipo de… de negócios, poderia enumerar vários, mas…, mas que conheço, mas o Sérgio também conhecerá. Portanto, há de facto uma mudança, portanto, aí foi um projeto vencedor, acho que a Câmara… acho que a aposta que a Câmara fez no Aeródromo e continua a fazer que… que continua a dar frutos, até mesmo, digamos, outros projetos que hoje a Câmara pode apresentar junto dos… dos Fundos Europeus e junto do Governo, resulta deste projeto vitorioso, não é? E, não nos vamos esquecer do seguinte, o nosso Primeiro-Ministro, António Costa, era Ministro das… das infraestruturas, aliás, Administração Interna, quando… quando foi feito o Aeródromo. Portanto, se há coisa que… que ele não tem é má memória, nem… nem que não seja uma pessoa que se preocupe, não só com a estratégia, mas também com o que pode resultar de uma má estratégia, cair em cima do Partido Socialista ou cair em cima dele próprio, não é? E este era um dos problemas que ele também tinha para resolver, ou seja, era uma coisa de que o podiam ter acusado, ou seja, vamos… vamos agora pôr-nos aqui em bicos de pés… Nós conseguimos salvar-lhe a pele, porque senão seria… até hoje, até hoje, nunca ninguém apontou o negócio… o negócio não, o projeto da Ponte de Sor, como um projeto… como um projeto fantasma, como dinheiro mal gasto dos Fundos Europeus e se assim fosse a Câmara tinha que se defender, ia dizer “pois, mas nós fizemos isto porque havia um Senhor Ministro da Administração Interna que lançou este concurso e um Senhor Primeiro-Ministro que fez isto”. Portanto, não ia dizer agora que o culpado era… portanto, ou seja, este projeto também agrada ao Senhor Primeiro-Ministro, hoje atual Primeiro-Ministro, que seja um projeto vitorioso, não é? Portanto, a Ponte de Sor também lhe salvou a pele desta pequenina coisa. Portanto, acho que… acho que temos todo… todo… todo o mérito nessa situação, por outro lado, o facto de ser um projeto vencedor, assim as pessoas acreditam em quem faz coisas e conseguem fazer acontecer coisas. Ora, se a Câmara no seu todo, independentemente das pessoas que trabalharam nele, mas é a Câmara que representa o investimento, digamos, se a Câmara conseguiu que o investimento da Câmara da Ponte de Sor seja positivo, é evidente que a CCDR quando olha… quando… eu ainda me recordo do tempo que a CCDR duvidava disto tudo, não é? “Epá e tal, não sei quê, o que estão ali a fazer?

O que é que vai ser? E depois e tal lá, lá, lá,", não é? Pronto hoje… quando… hoje, quando a Câmara leva um projeto de outro tipo, sabe que "Pá, o que a malta da Ponte Sor faz, concretiza", não é? Portanto, que vai aplicar… vai aplicar… vão-lhe pôr dinheiro nas mãos, mas eles vão fazer acontecer qualquer coisa. Portanto, mais uma vez, do ponto de vista… do ponto de vista socioeconómico, isso depois tem tradução em tudo e aí não é só aí…, não é só, obviamente, no Concelho, não é? Porque… porque é no país, é no distrito com certeza, não é? É no distrito na sua… na sua globalidade.

BLOCO TEMÁTICO E - Visão prospetiva sobre as perspetivas de crescimento do CAPS

Q14 - Numa perspetiva pessoal, futuramente, quais serão os principais desafios para o CAPS?

TE5 - Olhe os desafios, é a consolidação… é consolidação do que está em curso. Isso constitui… constitui um desafio, é assim na vida nós temos que ter… e isto não é um conselho, é uma… é uma… é uma constatação que eu, ao longo da minha vida fui vivendo e a pandemia é mais um exemplo disso… nós nunca podemos dar nada como seguro. Quando nós achamos que as coisas estão no… no, enfim, no bom caminho e que nós estamos a trabalhar e estamos a fazer bem e mesmo quando fazemos tudo bem, há sempre percalços. Portanto, o desafio de consolidar, concretizar estes projetos que ainda não estão concretizados, portanto, há projetos que ainda estão a acontecer, portanto, a consolidação dos existentes, eu acho que já são um desafio bastante grande. Ah… portanto, eu acho que há espaço para crescer, mas o grande desafio é a consolidação, é dizer isto está aqui muito consolidado, capaz de aguentar a… enfim, percalços económicos e a economia nós sabemos que ela… que ela não é… não é… não é uma linha… não é *flat*, não é? Tem altos e baixos e… e atenção, quer dizer, hoje temos a acrescentar a isso um outro desafio que vem exponenciar este desafio que eu estou a dizer, que é o da consolidação, é que as transformações e as coisas se fazem muito rapidamente, não é? Ou seja, o que é verdade hoje amanhã não é ou porque a tecnologia evoluiu ou porque… ou porque, ou seja, não há aquela ideia pronto… "Isto, temos aqui o trabalho para a vida ou temos aqui um tipo de… de produto que se constrói, e que vai ser… e que vai ser para… para toda a vida, não é… não é verdade, não é? Por exemplo, eu acho que… eu acho, por exemplo, ao nível da formação, há uma… há uma parte que no tempo da GAir, eu… eu… ainda começamos a desenvolver e tínhamos licença… a GFS acho que tem, não estou bem certo, acho que já tem licença para isso, mas a GFS ainda está a lutar pela sua sobrevivência, não é? E pela sua consolidação ah… neste tempo de pandemia, portanto, também tem que estar mais

focada. Mas, por exemplo, que é a formação de pilotos de drone, não é? Porque ninguém tenha dúvida de que o drone veio para ficar ah… e que as escolas de pilotagem de drone, não do ponto de vista lúdico… todos nós sabemos brincar com um drone, mas do ponto de vista… do ponto de vista aeronáutico pesado, que também são… que são importantes tanto que há evolução. Mas consolidar é um grande… é o grande desafio e estarmos cientes de que o que é verdade hoje, amanhã pode não ser. Portanto, termos… termos a capacidade elástica de nos adaptar para que o projeto não nos caia e que não… que não morra.

Q15 - Prevê algum impacto negativo, face a um crescimento catalítico desta infraestrutura, para a cidade de Ponte de Sor?

TE5 – Vamos lá ver… o crescimento… o crescimento, eu penso que com catalítico quer dizer aglutinador? Ou no sentido de crescimento exponencial? Ou dos dois?

Entrevistador - Exatamente, que poderá ser demasiado rápido e demasiado grande e que depois possa causar algum impacto negativo ao nível da cidade. Mais por aí, nessa perspetiva…

TE5 - Bom, eu acho que, como… como em tudo, é assim a sustentabilidade é sempre… é sempre… é sempre o fator de ordem, ou seja, não se deve… não se deve misturar megalomania com… com proatividade. São duas coisas completamente diferentes, não é? Vamos lá ver, é bom haver sonhos, é bom haver… o sonho ajuda-nos a andar para a frente, mas nós temos que ser acima de tudo é muito pró-ativos, não é? E pró-ativos em todas as situações. E com uma coisa que é o fundamental em tudo, com planeamento, vamos lá ver… eu não posso pôr-me a fazer um percurso sem o planear e sem ver as suas várias ramificações, portanto, ou seja, se me pergunta se pode ter impacto negativo, pode, se não for planeado, pode se não for respondido. Agora o que eu acho e o que eu espero é que a Câmara no seu todo… e tem… esta Câmara tem belíssimos elementos de apoio, gente jovem e capacitada, ao nível da vereação, pelo menos os que eu conheço. Ah… portanto, ou seja, tem que haver aqui um trabalho conjunto, naturalmente com o "Mestre da Escola", que é o Presidente da Câmara, no sentido de olhar para todas as vertentes e levar… e perceber que há… que há aqui… tem que ver sempre as duas perspetivas, ou seja, o que é que o crescimento traz de bom, o que é o crescimento traz de mau, o que é que nós precisamos para poder ter este crescimento, não é? Se nós não infraestruturamos para o crescimento, é evidente que vai correr mal, não é? Isto é como numa fábrica, digamos assim, eu se tiver uma fábrica e decidir aceitar encomendas de todo lado ah… pois os meus… os meus… comerciais vão ficar todos contentes, dizer "Pá,

não faz até 1 milhão de euros, que eu vendi já 10 milhões". Okay, mas consigo produzir os 10 milhões? Vou ter é um problema enorme… vou andar metido no Tribunal com gente a dizer que perdeu dinheiro por minha causa, o que fez não sei quê, portanto. Este é um exemplo grosseiro para… para tentar fazer entender a minha ideia. Portanto, eu acho… eu acho que é isso que temos, que temos… que temos que fazer, ou seja, temos que medir a nossa capacidade de dar o passo em todos os sentidos, ou seja, não podemos dar passos maior que a perna. Não digo que não seja preciso haver algum atrevimento, se não tivéssemos tido o atrevimento estávamos… e coragem, porque não é só atrevimento, atrevimento e coragem, ah…, se calhar, estávamos na idade da pedra ainda no que se refere a esse projeto aeronáutico e, se calhar, tínhamos aí um elefante branco que não servia para nada e que toda a gente lamuriava, a crescerem ervas no meio da pista, como acontece em muito lado, não é? Ah… mas também temos que ter noção da dimensão da nossa perna, onde é que podemos… onde é que podemos estar, não é? Quer dizer é aquilo que eu disse… temos que saber em que rua é que estamos, ver o tamanho da nossa rua, temos que… temos que estar muito felizes com a nossa… com o nosso sucesso. Mas o mais importante não é sermos os melhores, não é sermos os maiores, nem sermos os mais importantes, é sermos DOS melhores… sermos DOS melhores e dos que fazemos mais bem feito, porque é assim, não… a dimensão é quase infinita, não é? Quer dizer, ou seja, portanto nós não precisamos de ser, não precisamos… nós estamos aqui numa luta para sermos os maiores da nossa… da nossa rua… podemos ser, mas quer dizer maiores aqui do mundo, não… não é essa a situação. O que nós queremos é sustentabilidade, que isto traga crescimento, que traga realização às pessoas que estão envolvidas no projeto, que traga… que traga… que traga valor acrescentado, económico e social, não é? E que… para a região, para o país e que orgulhe as pessoas que estão aí, que estão envolvidas nestes projetos. Porque vamos lá ver, o que nos motiva quando nós trabalhamos também é a realização dos trabalhos que nós fazemos. É assim… eu sempre gostei de trabalhar, acho que… que o Sérgio também gosta de trabalhar, o seu trabalho tem sido estudar até agora, mas é assim, às vezes, é chato, não é? Trabalhar, às vezes, também é chato, mas a realização quando a gente tem depois uma boa nota, é boa e quando a gente diz pronto e agora também já vou poder fazer, também é bom. Portanto, na vida… na vida para frente, na vida empresarial é a mesma situação, agora esforço é necessário, não se faz nada sem trabalho. Isto tem sido trabalho, trabalho, trabalho, trabalho, trabalho, trabalho, trabalho, trabalho, temos que continuar a trabalhar, temos que consolidar aquilo que temos, temos que acreditar em nós, não podemos embandeirar em arco e agora irmos para a

estratosfera corre-se sempre esse risco, não é? Há pessoas que têm mais essa tendência do que outras, não é? Mas ah… por isso, eu digo que não sou contra nenhum projeto, nem sou contra nenhuma nova inovação, mas acho que é preciso concentrar… é preciso concentrar esforços, esforços certos em cada… em cada… em cada projeto e utilizar os projetos sinérgicos como, por exemplo, estávamos a falar da… da parte aeroespacial… É assim… eu acho que ela pode ajudar a alimentar, mas não é *core*… *core* é a aeronáutica, não é o aeroespacial… para mim, mas enfim, posso estar a ter uma visão limitada da… da situação, mas tem a sua relevância e não estou a dizer que ajuda o projeto, com certeza.

Entrevistador - Claro, claro, com esforço, trabalho, dedicação, inovação, sustentabilidade, diferenciação de certeza que as coisas irão correr bem no futuro. Com esses fatores, pelo menos, estaremos sempre de um lado em que sairemos beneficiados, digamos… digamos, assim.

TE5 - Estamos mais protegidos.

Entrevistador – Exatamente… exatamente.

Q17 - Como perspetiva, no futuro, o crescimento/desenvolvimento do CAPS?

TE5 - Eu perspetivo que depois da… que depois da sustentabilidade, depois de… de atingirmos um grau de sustentabilidade e de equilíbrio, não é? Que ele ainda tem, até pelo sítio em que se insere, pela região em que se insere, um interior muito próximo… muito próximo do litoral, não é? Porque nós somos… nós somos um interior, um falso interior, se nós tivéssemos… se nós tivéssemos melhores vias de comunicação então se calhar não éramos interior de todo, não é? Por isso, eu acho que colmatando essas situações e consolidando o projeto, ainda há muito para crescer, não é? Nesse… nesse espaço, mas eu acho que será sempre dentro destas… dentro destas vertentes, acho que será sempre mais ou menos dentro destas vertentes. Agora, obviamente que voltando ao princípio, o que se disse ao longo desta… desta nossa conversa é assim… qualquer projeto ajuda outros projetos, o projeto da cortiça veio ajudar outros projetos, o projeto sei lá… o primeiro supermercado trouxe o segundo supermercado, não é? Portanto, ou seja, a economia… a economia funciona assim, não é? Ou seja, as pessoas tendem a aglutinar-se no meio… no meio desta situação ah… e eu acho que… que a Ponte de Sor no seu, no seu… no seu global, continua a ter as características que na altura a carta estratégica, enfim, ainda de alguma forma definia, tem um potencial agrícola específico, tem um plano de água que merece ser repensado e só peca por tardio. Eu sei que ele está a ser repensado, mas eu só espero que esteja a ser bem repensado, bem repensado

no sentido daquilo que se quer para o desenvolvimento. Nós quando desenvolvemos qualquer coisa temos que pensar, perceber o que é que o mercado quer, não é o que nós queremos, não é? Nós podemos ter uma coisa muito bem estruturada dizer "Ah não, queremos isto e não sei que, tal… tal está tudo bem pensado", mas é isso que o mercado quer? Se o mercado não quiser é uma graça, não é? Portanto, seja no que for, portanto, nós temos que perceber primeiro o que é que o mercado quer, o que é que o mercado pode querer. Também temos que começar a fazer esse entendimento até em relação ao futuro, depois da consolidação do Aeródromo, o que é que o mercado pode tirar dali? O que… que o mercado anda à procura? E depois temos de ser nós a analisar se o Aeródromo da Ponte Sor dá. E o mesmo em relação à cidade, seja em relação ao turismo, seja relação à agricultura, seja em relação a outro tipo de indústrias ou até mesmo à tecnologia, não é? Porque assim nós hoje, que eu lembro-me no tempo do XXX nós discutirmos a… a criar… e ele ainda chegou a fazer isso, criar pólos de para… para que jovens licenciados tivessem casa de borla e um atelier de trabalho, para poderem desenvolver, não é? Hoje eu conheço várias…vários jovens adultos da sua idade que estão a trabalhar em Portugal, ou melhor, vivem em Portugal e estão a trabalhar para a Holanda, estão a trabalhar para Alemanha e vice-versa. Pessoas que… hoje, há um conjunto de atividades que, de facto, se podem fazer por teletrabalho, que permitem que eu… porque que é que eu hei de estar a viver em… porque é que eu hei de estar a viver em Ponte… olhe eu a única razão porque vivo em Lisboa, porque nós temos coisas no Algarve, temos coisas na Madeira, temos coisas no Porto, temos coisas em Lisboa, temos coisas aí na Ponte de Sor, mas a única razão porque vivo em Lisboa, é porque a minha filha estuda em Lisboa, para estar ao pé dela a mais nova, não é? Porque, senão… porque senão pelo menos 60% do meu trabalho é feito assim [teletrabalho], tanto me faz estar aqui como noutro lado qualquer, não é? Portanto, estar a olhar para uma folha de Excel aqui, ou estar a olhar para uma folha de Excel noutro lado ou estar a falar consigo aqui, eu estar a falar consigo viva voz… embora seja sempre agradável viva voz, é igual. Portanto, eu acho também isso, a cidade… a cidade proporciona e, portanto, e se nós trouxermos gente qualificada, gente com tecnologia, também se podem criar novas oportunidades… se podem criar novas oportunidades para outros desenvolvimentos quiçá que ainda que… ainda nem apareceram, mas que o mercado vai precisar, não é? Porque o mercado é que dita tudo.

Entrevistador - Claro, claro, também vivemos num tempo… pronto, infelizmente, com a pandemia, mas também a transformação digital. Foi um assunto que começou a surgir muito também com a pandemia e Ponte de Sor, se estiver atenta, poderá beneficiar dessa… dessa

transformação digital, estando um passo à frente, estando a antecipar os problemas, a resolução dos problemas e penso que… penso que sim, que o caminho será por aí, sr. engenheiro.

ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

Q17 - Considera que há algum aspeto pertinente, relativo à *Génese e Desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor*, que não tenha sido abordado ou que queira aprofundar mais?

TE5 - Não, eu acho que não, acho que não é assim volto… volto a dizer e a reforçar que ah… a importância… é muito importante dar… dar… é muito importante dar… dar valor equivalente a todas as atividades… a todas as idades sediadas hoje já no Aeródromo da Ponte de Sor. Que não se perca… que não se perca o sentido de que foi o ensino, foi a atividade de ensino que foi a âncora e que pode ser sempre uma âncora muito importante. Portanto, é preciso não a desvalorizar em função de projetos de outro tipo, porque temos que pensar que as… as… especialmente as grandes multinacionais, e não estou a falar agora do caso do ensino da… da L3, estou a falar até de outras… as fábricas deslocalizam-se com alguma facilidade em cima, em função das… das necessidades… isto passa-se no mundo inteiro, não é? Portanto, passa-se no mundo inteiro, portanto, é preciso estar atento a isso. Eu acho que estamos *On Tracking*, acho que as coisas que estão a ser feitas, estão a ser bem feitas, acho que é importante consolidá-las, acabar estas infraestruturas que estão a ser feitas ah… e dar uma gestão… e continuar um caminho de uma gestão profissional ah… e muito… muito plural, no sentido de se ouvir as pessoas todas com o mesmo peso, conto e medida, ou seja, não desvalorizar ninguém e ter em atenção ah… conseguir… conseguir-se fazer uma gestão do Aeródromo que possa satisfazer, possa permitir que todas… todas as entidades que lá estão possam desenvolver e fazer crescer as suas… as suas, enfim, as suas atividades do melhor possível, porque é assim que será o triunfo do Aeródromo da Ponte Sor… e eu não vejo nada que indique o contrário. Quando digo, estou a reforçar esta situação, é no sentido de que é uma preocupação, que não haja um desvio dessa… dessa linha. Eu não estou a dizer que existe um desvio, acho que é muito importante não haver um desvio dessa linha. Agora, acho que estamos no caminho certo, vamos consolidar, continuar a dar força. Eu, pela minha parte, como… como pontessorense do coração, tenho estado disponível nos últimos 20 anos, 20 não, 30, por isso, continuo a estar, a dar o meu contributo… o meu pequeno contributo para aquilo que for necessário e o que eu quero é ver mais gente e mais gente jovem… olhe a vossa

geração a interessar-se pela Terra e por estes projetos… que não são só projetos de Terra, são projetos nacionais. Estes projetos são projetos nacionais, não é? Portanto, o mais importante é que vocês todos se envolvam, não é? E deixo aqui que não se esqueçam do Aeroclube da Ponte de Sor, eu só serei Presidente por mais 1 ano, 1 ano e meio, mas que gostava de ver este projeto singrado, porque acho… porque acho que o tempo me dará razão, de que a implementação de um verdadeiro Aeroclube e da criação de um cluster de pessoas interessadas e que vivenciem a aviação no seu todo, não é só a pilotagem, o aeromodelismo, enfim, tudo o que está ligado à construção aeronáutica, à construção experimental de tudo isso, eu acho que dá lugar a esta situação. A ligação… ligação, continuarmos a ligação à indústria, que é fundamental, a ligação ao ensino que tem sido tentada, às vezes, … às vezes, com martelos precursores para furar a rocha, mas tem conseguido fazer o caminho e, portanto, é também muito positiva, portanto, é consolidar tudo isto e continuarmos a trabalhar, não perdermos o ânimo perante as primeiras adversidades e continuar a trabalhar. E a si que consiga aproveitar alguma coisa para a sua peça de mestrado e que… e que tenha o maior êxito e que termine isto rapidamente para vir para o mercado de trabalho.

Entrevistador - Muito obrigado, engenheiro… muito obrigado pela entrevista, mais uma vez, porque é muito importante para mim. Certamente, vou retirar bastantes dados da entrevista e é sempre gratificante.

ANEXO 8 – DICIONÁRIO DE CATEGORIAS

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
Tema A: Génese do Aeródromo Municipal de Ponte de Sor			
A1) Antecedentes da aviação em Ponte de Sor		Referências às origens da aviação em Ponte de Sor, "*A aviação em Ponte de Sor*" no Jornal "O Século" (Edição Nº709, 22 de setembro de 1919: 234)	"nós, o ano passado, celebrámos 100 anos de aviação em Ponte de Sor, ou seja, isto não é uma novidade" [E1]
A2) Primeiras empresas de produção aeronáutica		Primeiras empresas de produção aeronáutica sediadas em Ponte de Sor, nomeadamente, DynAéro e Motorávia. Dyn'Aero surge em Ponte de Sor, em 2001, e a Motorávia torna-se fornecedora de asas da primeira (A Ponte, 2001a:16).	"revolta, então, a aviação em Ponte de Sor [com a chegada de duas novas empresas de produção de aeronaves]" [E1] "No início dos anos 2000, eu recebo uma carta na Câmara assinada pelo engenheiro JF e por um tal de CR, que pretendiam investir em Portugal no setor aeronáutico" [E3]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
A3) Sede dos Meios Aéreos da Proteção Civil	A3.1) Concurso a nível nacional e oportunidade de investimento	Concurso promovido pelo Ministério da Administração interna da altura para sediar a Empresa de Meios Aéreos, S.A, que, desde 2014, se intitula Autoridade Nacional de Proteção Civil (Portugal, Câmara Municipal de Ponte de Sor, 2007: 32210 - 32211).	"2005/2006 o Governo nacional, o Governo português, lança um concurso a nível nacional para sediar os meios aéreos da proteção civil" [E1]
	A3.2) Exigência e adversidades ao longo do concurso*	Adversidades passadas pelo Município após apresentar a candidatura ao concurso público.	"acreditávamos desde o princípio que seria um jogo honesto [concurso para sediar os meios aéreos da Proteção Civil], um jogo em que as regras seriam todas claras e onde aquele que fosse capaz de apresentar mais e melhores argumentos é que seria o escolhido" [E3]
	A3.3) Razões para Ponte de Sor ter ganho o concurso: capacidade de investimento, centralidade, …	A infraestrutura da cidade alentejana foi escolhida essencialmente devido à sua centralidade no território nacional, proximidade com uma fonte de abastecimento de água (Albufeira de Montargil) e pelo facto do respetivo Município ter condições financeiras para executar obras necessárias para a concretização do projeto (Ecos do Sor, 2007:12-13).	"mais uma vez, pelas razões que que volto a dizer, centralidade, orografia, tal tal tal… essas todas, o município foi escolhido [para ser a sede dos meios aéreos da Proteção Civil]" [E1]
	A3.4) Características iniciais vs características após concurso	As características da infraestrutura foram atualizadas (hangar, pista e placa) de forma cumprir os requisitos do concurso, desta forma é possível compreender que existe um antes e um depois da chegada dos meios aéreos da Proteção Civil a Ponte de Sor (Oliveira Neves, 2017:17-18).	"Ganhámos o concurso e construímos o hangar da EMA, assim como também a plataforma de apoio aos helicópteros e construímos a pista que tem mais de 2 km de

			comprimento, tendo em consideração os Beriev" [E3]
	A3.5) Informações erróneas do Ministro da Administração Interna*	O Ministro da Administração Interna no âmbito do concurso prometia aeronaves Beriev, e foi por esses termos que os requisitos da infraestrutura tiveram de ser alterados, no entanto foram adquiridos helicópteros Kamov, que não necessitavam do upgrade infraestrutural que foi necessário para voarem. O governo português falhou.	"Só que depois o Estado comprou helicópteros, os famosos Kamov… e, portanto, o município acabou por ter uma infraestrutura magnífica com 2 km de pista praticamente, investimento nos hangares e depois o Estado comprou helicópteros que não precisam propriamente de pistas" [E4]
A4) Primeira escola de aviação	A4.1) Fatores para a fixação da escola	O bom clima, o espaço aéreo livre de obstáculos e descongestionado, os menores custos de operação e a segurança, todos estes fatores aliados a uma tentativa de internacionalização por parte da escola, pesaram na decisão da fixação da escola no Aeródromo de Ponte de Sor (Oliveira das Neves, 2017).	"tivemos a possibilidade de uma escola de pilotos estar interessada em vir para Ponte de Sor, nessa altura nós fizemos tudo…todos os possíveis" [E3]
	A4.2) Criação de infraestruturas e dinamização do Aeródromo	A primeira escola pode ser considerada a primeira atividade económica que dinamizou o aeródromo, para além disso foram construídas infraestruturas para que a sua instalação fosse benéfica para os estudantes e para o desenvolvimento do aeródromo (Oliveira das Neves, 2017:9).	"o início das operações da instrução em Ponte de Sor foi uma novidade grande e veio dinamizar o aeródromo, porque era uma atividade que não existia no aeródromo" [E4] "esse desafio de construir infraestruturas que pudessem atender às necessidades da escola" [E3]
	A4.3) Venda da escola à L3 CTS	A primeira escola de aviação sediada em Ponte de Sor, G Air foi comprada pelo grupo multinacional L3 Commercial Training Solutions (L3 CTS) (Catanho Fernandes, 2017). Link de acesso: https://newsavia.com/g-air-vendida-a-grupo-internacional-de-formacao-aeronautica/. [Consult. 19/10/21]	"era uma oportunidade que eu achava única [vender a escola à L3], porque era uma empresa de caráter Internacional global" [E5]

A5) Principais fatores para o nascimento/localização do aeródromo	A5.1) Visão estratégica do Município	Uma visão estratégica focada em objetivos contribuiu para nascimento e desenvolvimento do aeródromo (Oliveira das Neves, 2017:17).	"uma visão estratégica sobre algo que poderia ser diferenciador" [E2]
	A5.2) Acessibilidade	O fator acessibilidades acarreta uma relevância extrema, uma vez que a proximidade dos clientes e fornecedores assume um posicionamento decisivo na hora de escolher uma possível localização (Almeida, 1997).	"Considerando a proximidade a uma estada nacional [N2]" [E3]
	A5.3) Carta Estratégica de 1994	A Carta estratégica elaborada nos anos 90 (Oliveira das Neves, 1994) elencava um conjunto de potencialidades que a região teria em vários setores, supostamente a aeronáutica era um deles, porém após a consulta do documento isso não se verifica.	"nessa altura houve um estudo que podemos dizer um estudo estratégico, uma carta estratégica para a região do Alentejo, onde obviamente tinha uma componente focada em Ponte de Sor, especificamente" [E4]
	A5.4) Necessidade de uma pista (DynAero)	A necessidade de ter uma pista criada pela fixação de empresas de produção aeronáutica como forma de testagem dos seus modelos na região foi um dos fatores que pesou no momento da criação do aeródromo (AHMPS, informação m. 34 de 10 de abril de 2002 enviada pela Direção Regional do Ambiente e Ordenamento do Território à Câmara Municipal de Ponte de Sor).	"o aeródromo em Ponte de Sor nasceu por consequência de… de uma necessidade, de uma pequena pista para uma fábrica ou outra pequenina que fabricava ultraligeiros aqui em Ponte de Sor, para testar os seus aviões" [E2]
	A5.5) Espaço aéreo	Um espaço aéreo descongestionado pesou na decisão de criar um aeródromo em Ponte de Sor (Oliveira das Neves, 2017:6)	"um não congestionamento de tráfego aéreo" [E1]

A5.6) Meteorologia	"A operacionalidade de um aeródromo é tanto mais regular, quanto mais dias por ano houver de condições meteorológicas favoráveis para fins aeronáuticos" (Ferreira, 2013:46)	"Portugal tem essa enorme vantagem e dentro dessa enorme vantagem portuguesa, o Alentejo tem um papel fundamental [condições meteorológicas]" [E4]
A5.7) Orografia	Qualquer infraestrutura aeroportuária o seu terreno/relevo deve ser projetado o mais plano possível de forma a cumprir os parâmetros exigidos (Ferreira, 2013)	"Depois há as outras… outras vantagens todas, que é um território basicamente plano" [E4]
A5.8) Centralidade	"Para além das características físicas do seu território, Ponte de Sor dispõe de uma localização geográfica privilegiada que lhe confere uma grande centralidade aérea e rodoviária, elementos facilitadores de apostas na atração de atividades mais exigentes em inovação, conhecimento e qualificação, como são as da Indústria Aeronáutica e Aerospacial" (Oliveira das Neves, 2017:27)	"Isso é daqueles fatores que nós temos que aproveitar ontem, hoje e amanhã e sempre [fator centralidade]" [E2]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
Tema B: Estratégia implementada/Percurso estratégico			
B1) Suporte Estratégico	B1.1) Proatividade: na atração de investimentos e na antecipação de oportunidades	A proatividade disposta pelo Município na atração de investimento, no conhecimento de setor, assim como na antecipação de oportunidades, indica que uma forte parte do sucesso alcançado até hoje deriva desse dinamismo e dessa capacidade de tomar a iniciativa suportando a estratégia delineada. Dessa forma, é basilar implementar medidas que promovam atitudes proativas em parceria, estimulando o surgimento de novas oportunidades e novas práticas (Rigueiro,2014).	"Nós aí, julgo que é aí que se trata que… que se marca a diferença e esse vetor, sobretudo, é o vetor da… da proatividade, nós fomos atrás, basicamente fizemos por... não ficarmos à espera" [E1]
	B1.2) Aposta na diversidade de setores	A aposta na diversidade de setores de caráter estruturante é uma forma de suportar toda a estratégia envolvida no desenvolvimento sustentado da região, enquadrando os mesmos com as necessidades da região e do país e mantendo a dinâmica e a sustentabilidade do sistema produtivo local (Filho,2001) impedindo a dependência de apenas um setor.	"se nós fomos fortes: na cortiça, no agroalimentar, no agroflorestal, na aeronáutica e noutras quaisquer indústrias, nós estaremos obviamente seguros de que se alguma delas por algum motivo ah… tremer, isto continuará a ter atividade" [E2]
	B1.3) Inovação e diferenciação	A capacidade de ser diferenciador aliada à importância de inovar constantemente através de novos projetos e com a presença de mais alunos e universidades em Ponte de Sor, garantem um forte suporte estratégico (Oliveira das Neves, 2017). Pois, no fim, o que diferencia as regiões umas das outras é o facto de umas se conformarem com os "fatores dados", enquanto outras procuram "processar novos fatores e atividades" (Kaldor,1970 citado por Filho, 2001).	"Não é na repetição do que os outros fazem que surge inovação, inovação surge sempre em quem decide fazer diferente face ao que já existe" [E4]
B2) Início da promoção do Aeródromo (a partir de 2013)*		A partir de 2013, período a partir do qual surgiu a principal fase de ancoragem de ocupação do Aeródromo (Oliveira das Neves, 2017). A estratégia de promoção do Aeródromo foi repensada, ainda que suportada pela qualidade da infraestrutura, o foco passou a ser divulgar e promover a mesma, não apenas em Portugal, mas também internacionalmente, a partir daí, dando passos coerentes, as prioridades surgiram alinhadas com as oportunidades.	"aqui foi o papel do dinamizar, do explorar, do ir ah… tentar, de alguma forma, potenciar ao máximo aquilo que era um recurso que nós tínhamos que outros não tinham com esta qualidade" [E2]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
B3) Definição do Posicionamento	B3.1) Setor Aeronáutico	As potencialidades do setor aeronáutico em Portugal (Chorincas & Salvador, 2006), as estratégias a nível nacional e regional, são os diversos argumentos que permitiram a Ponte de Sor definir um posicionamento neste setor.	"Ponte de Sor tem tudo para ser uma referência a nível da aviação, tem tudo" [E3]
	B3.2) Setor Aeroespacial	A aposta no setor aeroespacial como forma de fixar empresas do mesmo na cidade, justificada pelas suas potencialidades e a sua evolução no panorama português (País Positivo Ed. Nº144, 2021).	"faltou-me falar nesta parte do espaço, também na área do espaço estamos… estamos hoje já posicionados com a nossa aproximação ao PTSpace, a Agência Espacial Portuguesa" [E1]
B4) Investimentos financeiros	B4.1)Obtenção de fundos europeus	Os investimentos suportados com recurso à obtenção de fundos europeus, o enquadramento necessário para a obtenção dos mesmos, a exigência da sua utilização e a sua importância no nascimento do CAPS (Oliveira das Neves, 2017).	"preparação de propostas de financiamento para… para nos candidatarmos também nós a fundos europeus, coisa que temos feito também com grande sucesso" [E4]
	B4.2)Por parte dos empresários	O testemunho de um empresário que investiu numa escola de aviação, numa fase ainda precoce do desenvolvimento do aeródromo (Notícias Magazine, 2017). Link de consulta: https://www.noticiasmagazine.pt/2017/ha-pilotos-do-mundo-inteiro-a-estudar-em-ponte-de-sor-1/historias/24570/	"eu vejo que há possibilidades, que a Ponte de Sor hoje é atrativa, no meu caso específico nunca foi o móbil, nunca foi dizer: olha vou fazer um negócio, porque não o posso fazer noutro lado qualquer ou porque vou ali ganhar dinheiro" [E5]
	B4.3) Por parte do Município	A capacidade económica do Município de Ponte de Sor, associada a uma gestão financeira imaculada na escolha dos investimentos, contribuíram para a criação de condições de atração de atividade económica, de forma a satisfazer as necessidades da comunidade, capacitando o território (Oliveira das Neves, 2017).	"a seguir de certeza absoluta que todos os outros investimentos estão a acontecer e que virão a acontecer, são pensados e concretizados de modo a satisfazer as necessidades da nossa comunidade." [E3]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
B5) Intervenientes	B5.1) Município de Ponte de Sor	O Município de Ponte de Sor como decisor e elaborador da estratégia, os seus funcionários e restantes agentes locais, são logicamente intervenientes estratégicos (Oliveira das Neves, 2017).	"há muitos intervenientes que foram fundamentais, desde logo os funcionários do município que adaptaram, obviamente o seu trabalho, o seu dia a dia para poder perceber que estava aqui algo que era diferente e que exigia outra disponibilidade" [E2]
	B5.2) Tecido empresarial do setor e universidades/escolas	O tecido empresarial do setor, as universidades bem como as escolas da região são também considerados intervenientes da estratégia implementada pelo município no sentido em que ajudam o mesmo a repensar a sua estratégia constantemente (Oliveira das Neves, 2017)	"as universidades, todos aqueles que estiveram connosco desde a primeira hora nos ensinaram a refletir e a redefinir a nossa estratégia todos os dias e eu acho que isso é o mais importante" [E2]
	B5.3) Consultora Oliveira das Neves*	Sendo a consultora responsável por elaborar diversos estudos estratégicos para o Município de Ponte de Sor, a mesma poderá ser também considerada um interveniente estratégico importante, as orientações dadas muito contribuíram para a estratégia de atração	"nós encomendamos também um estudo, isto é importante dizer, um estudo diagnóstico e estratégico do aeródromo municipal, foi feito por uma consultora que já tinha vindo a trabalhar connosco" [E1]
	B5.4) CCDR Alentejo e Comunidade Europeia	A CCDR Alentejo, sendo o organismo responsável pela gestão de fundos comunitários, assim como a Comunidade Europeia, por apoiar financeiramente os países que apostam em setores altamente imprescindíveis para o futuro, contribuem como intervenientes da estratégia elaborada pelo município alentejano (Oliveira das Neves, 2017).	"Quer dizer que por mais boa intenção que tivéssemos se não… não tivéssemos, por exemplo, as entidades financiadoras que gerem os fundos comunitários, como a CCDR Alentejo" [E1]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
	B5.5) Empresários	Os empresários também tiveram um papel interventivo na estratégia desenvolvida e no percurso de Ponte de Sor no setor aeronáutico, os seus investimentos permitiram criar condições para a sustentabilidade do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor.	"Aqueles [empresários] que criaram a dinâmica e a riqueza existentes, também temos que agradecer desde a primeira hora, foram os que primeiro acreditaram em Ponte de Sor" [E1]
	B5.6) Estado Português, as instituições públicas e o AED Cluster	O governo português, as instituições públicas e o AED Cluster são também intervenientes da estratégia elaborada pelo Município alentejano, sem estes seria muito difícil progredir. *"O apoio do governo português ao trabalho de Ponte de Sor*" (Ministro do Planeamento, Nelson Souza in PAS2020)	"designadamente com o Cluster AED Portugal, que representa o setor aeronáutico, espaço e defesa e do qual, aliás, somos o único município que é membro de pleno direito, não há mais município nenhum que seja membro da associação" [E4]
B.6) Objetivos da estratégia de atração*	B6.1) Aproveitar a capacidade da infraestrutura	Tendo o município investido numa infraestrutura como o LPSO, era necessário promover a mesma. Um dos objetivos passava pelo aproveitamento da sua capacidade infraestrutural.	"tínhamos um bom problema para resolver porque tínhamos capacidade para… para atrair algo, alguma empresa interessada e tínhamos que… que fazer esse trabalho [de atração]" [E1]
	B6.2) Mostrar e divulgar o Aeródromo	A divulgação e necessidade de "vender" e mostrar o que era o Aeródromo de Ponte de Sor, tornou-se um objetivo claro, pois só nesse registo seria possível atrair atividade económica.	"saber que aqui está uma empresa de componentes aeronáuticos, aqui está outra de manutenção de aeronaves ligeiras, aqui está outra de… de outra coisa [empresa] qualquer ligada ao setor, e, portanto, temos que ir mostrar o que é que temos, temos que ir dizer às pessoas o que é que temos" [E2]

	B6.3) Criar redes de contacto	A criação de redes de contacto com os potenciais parceiros do setor é um objetivo estratégico, para entrar no setor é necessário conhecer o mesmo e os seus players, a nível nacional e internacional. "A inovação e a criatividade estarão sempre dependentes do grau de conhecimento do setor em que se insere a atividade, bem como, das dinâmicas que o influenciam exigindo que se adquira parcerias estratégicas" (Rigueiro, 2014:29).	"vários pilares são fundamentais e isso obriga a um trabalho em rede e é esse o esforço que tem sido feito ah… para se trabalhar em rede os potenciais parceiros têm que nos conhecer, para nos conhecerem nós temos que nos dar a conhecer" [E4]
	B6.4) Desenvolver o concelho e criar riqueza	O desenvolvimento do concelho aliado à constante criação de riqueza, através do investimento externo, são as prioridades de qualquer estratégia executada por uma entidade pública, pois as comunidades só se desenvolvem e conseguem atrair pessoas, através de investimento externo, ou seja, através de fixação de atividade económica (Almeida, 2020).	"Porque uma Comunidade desenvolve-se não só com aquilo que proporciona para que aqueles que cá estão vivam melhor, mas também aqueles que vêm possam dar à sua nova Comunidade algo também extremamente positivo e é essa simbiose entre o desenvolvimento e a possibilidade dessas… dessas pessoas nos darem algo, que surge o tal desenvolvimento harmonioso, que nós tanto perseguíamos na altura" [E3]
B7) Atração de atividade económica	B7.1) Criação de condições para fixar atividade económica	O processo de atração de atividade económica passa por uma fase contínua de investimento em infraestruturas (neste caso hangares, campus, zona industrial...) de forma a capacitar o Complexo Aeronáutico oferecendo condições atrativas a possíveis investidores (Oliveira das Neves, 2017).	"Ora no meio aeronáutico começamos primeiro em querer desenvolver o aeródromo, obviamente era preciso criar novas infraestruturas porque aquelas que estavam em vigor logo em 2013, com a vinda da… da Aerocondor… da Gair para Ponte de Sor, a instalação do aeródromo ficou esgotada, portanto, os hangares que lá estavam… estavam todos a ser utilizados" [E4]
	B7.2) Políticas de incentivo para investidores	O Município desenvolveu políticas de incentivo para investidores, de forma a apoiar os mesmos na fase de instalação (valor de renda baixos…), na obtenção de fundos europeus e no acompanhamento e simplificação de processos, essas políticas são essenciais para o fortalecimento da imagem como centro de atração, pois só assim é possível cativar investimentos externos de grande dimensão (Almeida, 1997).	"os apoios para futuros…possíveis financiamentos comunitários que eles possam vir a ter para se fixarem no nosso território, damos esse apoio também" [E1]

	B7.3) Organização de visitas às infraestruturas*	As visitas promovidas às infraestruturas do CAPS, são consideradas uma peça fulcral na estratégia de atração de atividade económica desenvolvida pelo Executivo Municipal, desde a abordagem que se toma perante quem visita (investidores, players, políticos, …), até ao efeito marketing indireto que isso traz, tudo isto ajuda também a colmatar o desconhecimento das condições e qualidade das infraestruturas que existem na cidade alentejana e a promover as mesmas.	"transformar cada um daqueles que nos visita e que nos conhece, em embaixadores também de Ponte de Sor, para passarem a palavra da… desta nossa ah… desta nossa forma de… de apoio a quem em nós quer investir" [E1]
B8) Projeto de internacionalização	B8.1) Portugal Air Summit	O Portugal Air Summit é uma cimeira criada pelo Executivo Municipal de Ponte de Sor, que visa aproximar os principais players do setor e foi criada com o objetivo principal de congregar e dinamizar a indústria em 4 Áreas: Aviação, Espaço, Defesa, Aeronáutica. A criação do evento está logicamente ligada ao projeto de internacionalização desenvolvido pelo Executivo Municipal, pois permite criar redes de contacto com vários agentes nacionais e internacionais, divulgar a cidade permitindo aos visitantes estarem na envolvência da mesma, assim como aproximar as gerações mais jovens do setor (Moreira, 2019).	"chegamos ao ponto de criar uma cimeira aeronáutica, que foi o Air Summit e a partir daí foi tudo mais fácil" [E2]
	B8.2) Presenças em feiras internacionais e importância da continuidade do esforço de internacionalização	O projeto de internacionalização (Aerospace Hotspot Ponte de Sor) inclui dois vetores, a organização do Portugal Air Summit e a participação em feiras internacionais do setor. A segunda vertente surge com a importância de promover o Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor a uma escala internacional, divulgando, assim, as potencialidades do território e atraindo possíveis investimentos externos das várias aéreas do setor. (Link de consulta: https://invest.alentejo.pt/Accelerators.aspx)	"foi isso que fizemos num projeto a 2 anos, que estamos a continuar aliás, de ir mostrar o que se faz em Ponte de Sor e as empresas que já estão em Ponte de Sor e aquilo que teremos adicionalmente em Ponte de Sor, nas grandes feiras internacionais do setor" [E4]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
B9) Atrair e qualificar os jovens através da aproximação ao ensino académico	B9.1) Interessar os jovens pelo setor	Criar iniciativas atrativas e mostrar aos jovens as potencialidades do setor em Ponte de Sor, mas também de uma forma geral, uma vez que o próprio Air Summit também estabelece essa componente, as demonstrações aéreas e toda a parte lúdica do evento surge como forma de permitir que as gerações mais jovens conheçam e aprendam com os profissionais do setor como uma forma de atrair o seu interesse e promovendo as carreiras que podem optar futuramente (Moreira, 2019).	"porque a longo prazo é isso [entender o que poderá ser o futuro do setor em Ponte de Sor] que faz com que mais jovens e especificamente os jovens de Ponte de Sor se interessem pela…por este setor, que possam estudar e trabalhar neste setor e depois dar o salto se o quiserem fazer para qualquer outra parte do mundo" [E4]
	B9.2) Parcerias protocoladas com universidades e empresas	Aproximação às universidades e empresas, através do estabelecimento de parcerias, com vista criação de cursos relacionados com o setor a funcionar no campus do CAPS, com potencial para dar à cidade uma dinâmica de Ensino Superior, suportada em formações com interesse para a economia local (aeronáutica, aerospacial, …) (Oliveira das Neves, 2017).	"nós aí demos um passo importante que foi aproximar-nos da Academia, e quando digo Academia, digo das universidades e dos institutos superiores…dos institutos politécnicos e do Instituto de Emprego [através de parcerias protocoladas], no sentido de os aproximar de nós" [E2]
	B9.3) Trazer universidades com foco na I&D	Um passo importante na estratégia de atração e qualificação dos jovens, passa por conseguir atrair a massa crítica indispensável à investigação e desenvolvimento (I&D). A presença de alunos universitários no CAPS será obrigatória num futuro próximo, as sinergias entre município, universidades e empresas presentes tornarão possível a presença no terreno dos alunos, o que poderá alavancar a competitividade e a capacidade de inovação (Porter, 1994) tão ambicionada pelo município e através da qual suporta a sua estratégia.	"Claro que alguns projetos [de I&D] são aplicados e têm ligações às empresas, mas isso ainda não é realidade, digamos, em velocidade de cruzeiro das nossas universidades, temos centros de investigação excelentes que fazem investigação de ponta e concorrem com qualquer parte do mundo, mas a rotina da universidade não é sair da universidade e nós para conseguir fazer acontecer isso em Ponte de Sor temos que levar a universidade a sair da universidade" [E4]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
Tema C: Oportunidades de Negócio do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor			
C1) Entidades sediadas no CAPS abordadas pelos entrevistados	C1.1) Aeroclub de Ponte de Sor	O Aeroclub está focado na componente lúdica da aviação, oferecendo eventos focados nessa componente para todos os aviadores do clube (*Aerospace Hotspot Ponte de Sor*, 2020).	"Portanto, Aeroclub é de facto, por um lado, dar oportunidade a que pessoas aprendam a voar, por outro lado a aeronáutica não se extingue nos aviões, portanto, há várias modalidades" [E5]
	C1.2) Tekever	É um grupo português focado nas áreas das tecnologias de informação, aeronáutica, aeroespacial, defesa e segurança e tem como principal atividade a produção de drones (*Aerospace Hotspot Ponde de Sor*, 2020).	"o fabrico também com os drones, no caso da Tekever" [E4]
	C1.3) Escolas de aviação	A L3 e a Global Flight School são as duas escolas de aviação sediadas no CAPS e oferecem a formação completa de piloto de linha aérea (*Aerospace Hotspot Ponde de Sor*, 2020).	"neste momento o aeródromo, portanto tem um conjunto de empresas, desde escolas, neste momento tem lá duas escolas de pilotagem" [E4]
	C1.4) Meios Aéreos da Proteção Civil	A base dos meios aéreos da Autoridade Nacional da Proteção Civil está sediada no CAPS, focada em operações de salvamento e combate a incêndios (Oliveira das Neves, 2017).	"Temos capacidade… estamos capacitados também para a proteção civil "[E1]
	C1.5) UAeroSpace	A UAeroSpace dedica-se ao desenvolvimento, fabrico e comercialização de equipamentos de oxigenação para aeronaves e tripulantes de helicópteros (*Aerospace Hotspot Ponde de Sor*, 2020).	"componente das máscaras de oxigénio, da UAeroSpace" [E4]
	C1.6) Empresas de manutenção (Heliavionics e FlyTech)	A Heliavionics e a FlyTech são duas empresas sediadas no CAPS e focadas na manutenção de aeronaves, respetivamente helicópteros e aeronaves leves (Aerospace Hotspot Ponde de Sor, 2020).	"manutenção de aeronaves ligeiras" [E2]
	C1.7) Rexiaa	A Rexiaa é especializada na utilização de materiais compósitos para a indústria aeronáutica e de transportes (*Aerospace Hotspot Ponde de Sor*, 2020).	"componente da Rexiaa" [E4]

C2) Impacto das entidades sediadas no CAPS no seu desenvolvimento*	C2.1) Concentração e atração de recursos humanos	A concentração e atração de pessoal para Ponte de Sor por parte das entidades sediadas no CAPS, contribuiu para o seu desenvolvimento (Oliveira das Neves, 2017).	"foi extremamente importante porque a partir do momento, em que essas infraestruturas são criadas, há uma necessidade enorme de virem pessoas altamente qualificadas em várias áreas e isso mexeu em muito com a Ponte de Sor" [E3]
	C2.2) Internacionalização das escolas de aviação	O facto das escolas de aviação terem uma abrangência internacional, faz com que cada vez mais alunos internacionais se localizem e conheçam Ponte de Sor e o seu CAPS, isso também contribuiu e contribui em muito para o seu desenvolvimento (Oliveira das Neves, 2017).	"quantos mais voarem claro, do mundo inteiro ainda por cima mais… mais passam a palavra que isto é um sítio bom para… para voar, seja na formação, seja do ponto de vista lúdico, do ponto de vista da manutenção… seja do que for" [E1]
	C2.3) Região com Know-how instalado e o seu impacto indireto	Ao estarem presentes no CAPS cada vez mais entidades do setor aeronáutico e aeroespacial, é possível aferir que a sua presença tem impacto no seu desenvolvimento, possibilitando a partilha de informação e o interesse de mais empresas do setor (Oliveira das Neves, 2017).	"verdade é que nós vamos bebendo um bocadinho de cada lado [de cada entidade] e isso tem nos feito crescer" [E2]
	C2.4) Movimentos Aéreos	O volume anual de movimentos aéreos do LPSO, causa impacto no desenvolvimento do CAPS como um todo, pois cria a perceção de uma elevada utilização da infraestrutura e mostra que a mesma tem condições para competir com outras infraestruturas idênticas a nível nacional e internacional em termos de formação de pilotos (Município de Ponte de Sor, 2020).	"Tem um impacto, porque é muito importante perceber que o volume de voos que Ponte de Sor já tem anualmente, concorre… concorre com alguns aeroportos ou aeródromos de transporte aéreo do país" [E4]
	C2.5) Capacitação do staff, manutenção do LPSO ao nível da segurança	O facto de o CAPS ter mais empresas e o seu aeródromo mais movimentos, vai implicar que o staff esteja capacitado e a infraestrutura com a manutenção regulada, para que todas as operações sejam seguras, o impacto a esse nível surge como uma consequência adversa ao seu desenvolvimento (Município de Ponte de Sor, 2020).	"Têm de ter formação a toda a hora, têm de estar capacitados, têm que estar… tem que haver a adaptação a essa categoria de movimentos, portanto… enfim, toda a infraestrutura ganha porque tem que se capacitar" [E1]

C3) Oportunidades para todas as áreas relacionadas com o setor		Existem oportunidades de negócio para todas as áreas relacionadas com o setor aeronáutico e aeroespacial no CAPS (Oliveira das Neves, 2017).	"neste momento, oferece um mundo de oportunidades no que respeita aeronáutica e à aviação" [E1]
C4) Diferenciações do Aeródromo	C4.1) Mais valias da instrução na região	Não foi por acaso que atividade que despoletou o desenvolvimento do CAPS foi a formação de pilotos, este acontecimento está diretamente relacionado com o facto de Ponte de Sor ter inúmeras mais valias no que toca à instrução comparativamente a outros aeródromos do país e do mundo (zonas amplas, horas de sol, otimização das horas de voo) (Oliveira das Neves, 2017).	"é uma enorme vantagem que o Alentejo tem e Ponte de Sor também tem, tem zonas de trabalho muito afastadas, portanto é muito seguro e isso, em última análise, leva alunos a optar por ir ter instrução de voo para Ponte de Sor em vez de estarem aqui em Cascais a queimar horas de voo" [E4]
	C4.2) Qualidade e condições da infraestrutura (Pista/iluminação/hangares/segurança/ILS)	As excelentes condições da infraestrutura e a sua qualidade, fazem com que a mesma se destaque no panorama nacional, sendo assim mais atrativo e diferenciador em relação aos restantes e estando preparado para receber investimentos externos, é o único aeródromo do país com ILS, hangares de última geração e uma pista de 1800 metros capaz de receber aeronaves com peso significativo (Município de Ponte de Sor, 2019a).	"em Portugal, pelo menos na altura… não sei agora se existe em mais algum lado, era o único aeródromo fora das pistas dos aeroportos nacionais que tem o ILS e passámos a ter isso também" [E3]
C5) Reconhecimento a nível nacional e internacional*	C5.1) Nível nacional pelo desenvolvimento, por parte de players e políticos	De uma forma geral o percurso de desenvolvimento do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor tem sido reconhecido a nível nacional, como algo que colocou o nome da cidade na ribalta, hoje reconhecida por players do setor e por responsáveis políticos, pelo seu desenvolvimento acelerado e pela sua disponibilidade e proatividade na obtenção e atração de investimentos externos em prol da região e do país. *"um excelente exemplo de como as políticas públicas acompanham atraem iniciativa privada*" (Secretário de Estado da Internacionalização Eurico Dias in PAS2020)	"Ponte de Sor por acaso hoje têm um reconhecimento diferenciador naquele que tem sido o desenvolvimento nos últimos anos" [E2]

C5.2) Nível Internacional	Apesar de ainda estarem sediadas poucas entidades internacionais no CAPS, o mesmo já é reconhecido pela forma como soube aproveitar os fundos europeus e como exemplo pela forma como cresceu em torno deste setor (inspirando até outras cidades fora de Portugal). A pouco e pouco e tirando partido do seu projeto de internacionalização incutido na sua estratégia de atração, o Município persegue o reconhecimento internacional que tanto poderá oferecer a esta região (Município de Ponte de Sor, 2020).	"já há quem olhe para nós também, como… como exemplo e queira fazer como nós…e basta irmos aqui a Espanha para acontecer, com os nossos amigos, que podemos dizer assim, de San Javier em Múrcia, que nos procuraram exatamente para ser… para sermos uma cidade "hermanada" [E1]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
Tema D: Impacto Socioeconómico			
	D1) Impacto socioeconómico é vasto e positivo	O impacto socioeconómico é considerado vasto e com resultados visíveis ao nível da cidade de Ponte de Sor e da sua comunidade, por parte dos entrevistados. Este aspeto é tão relevante para o Executivo Municipal que, como preocupação, solicita um estudo realizado pelo Gabinete Oliveira das Neves, de forma a obter resultados concretos acerca do impacto dos investimentos realizados na comunidade (Oliveira das Neves, 2017).	"eu acho que como se poderia dizer, até um cego é capaz de ver [o impacto socioeconómico], não é? Existe uma cidade de Ponte de Sor antes do Aeródromo e uma cidade de Ponte de Sor depois do Aeródromo." [E5]
	D2) Impacto direto e indireto ao nível do tecido económico local	O setor aeronáutico, tem o poder de conectar toda população e gerar mais-valias, no que diz respeito ao desenvolvimento socioeconómico das regiões (Chorincas & Salvador, 2006). O mesmo se verificou com a economia local da cidade de Ponte de Sor que foi impactada pelo nascimento do seu aeródromo e posterior Complexo Aeronáutico. A fixação de mais empresas e mais recursos humanos provocou um efeito de arrastamento em setores como o imobiliário, restauração e turismo que foram indiretamente afetados, contudo a criação direta de emprego continua a ser o mais relevante.	"Socioeconómica, o que é que isto vem trazer? Veio trazer dinâmica económica, cria a necessidade de resposta de todo o tecido económico [impacto indireto], desde o comércio local, restauração, hotelaria… respostas, todas essas respostas tiveram que se adaptar e ser criadas e expandirem, ou seja, também cria dinâmica económica e respostas" [E1]
	D3) Impacto social e cultural na comunidade com a vinda de alunos estrangeiros	Com a vinda da primeira escola de formação aeronáutica para Ponte de Sor, em 2013, a comunidade alentejana entrou em processo de constante adaptação aos alunos estrangeiros, que chegavam com culturas e dialetos diferentes. Com o passar dos anos esse impacto continua a ser sentido uma vez que a presença desses alunos provocou um ambiente multicultural na cidade (Oliveira das Neves, 2017).	"perceber que hoje as próprias pessoas de Ponte de Sor já se querem adaptar a aprender novas línguas, a saber novas culturas, a tentar perceber novos costumes" [E2]
	D4) Diminuição da taxa de desemprego	O papel do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor, no panorama social, debelou indicadores como a pobreza e o desemprego na região, sendo estes alguns dos desígnios no que diz respeito ao desenvolvimento local das regiões que apostam neste setor (Carvalho, 2000).	"Mas a verdade é que se virmos a evolução desde… desde da crise das dívidas soberanas, não é? De 2008 para cá, com a forma sistemática como a taxa de desemprego em Ponte de Sor, no Concelho, tem diminuído, ela coincide também com o crescimento da atividade económica diretamente relacionada com aeródromo" [E4]

Categoria	Subcategoria	Descrição	Exemplos UR
Tema E: Visão prospetiva sobre os desafios do CAPS			
E1) Recuperação do setor pós-pandemia: fixação de mais empresas e aumento da população		Segundo a IATA (2021), a crise da COVID-19 desafiou o setor para a sua própria sobrevivência em 2020, no entanto as previsões para 2021 são mais animadoras, mas também desafiantes uma vez que se espera que o desempenho financeiro do setor volte a subir com o aumento do volume de passageiros, ainda assim será muito difícil chegar aos níveis de 2019, antes de 2024. Ponte de Sor quer aproveitar esta fase de recuperação para se afirmar, com a fixação de mais empresas do setor e com o consequente aumento de população na sua cidade, seguindo a tendência demográfica de crescimento (INE, I.P., Portugal, 2019), de forma a dar resposta à necessidade de recursos humanos que essas empresas vão precisar.	"que isto proporcione um crescimento da população e completamente fora daquilo que é habitual, e eu acho que isso vai acontecer" [E2]
E2) Evolução do Concelho como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor		A visão prospetiva das perspetivas de evolução e crescimento do concelho de Ponte de Sor é que o mesmo se torne um pioneiro pela aposta nos setores da aeronáutica e aeroespacial, permitindo perspetivar um desenvolvimento territorialmente mais abrangente em relação às restantes cidades do interior do país (Oliveira das Neves, 2017). Considerando a velocidade de crescimento das indústrias e alinhando a estratégia interina de desenvolvimento do CAPS e da região com estratégia nacional, e com a integração no AED Cluster, a cidade alentejana mostra-se focada em captar investimentos externos e contribuir para a crescimento do setor no país e na região, atendendo às oportunidades de investimento e evolução inegáveis.	"Bom, a minha visão de futuro deste cluster é que isto mude para sempre o nosso Concelho e nessa região e que Ponte de Sor fique ainda mais um Centro Aeronáutico Nacional" [E1]

E3) Centro Empresarial e Tecnológico (ex-DELPHI)/zona livre tecnológica	Tendo o Município de Ponte de Sor como objetivo o desenvolvimento através da captação de investimento externo, criação de emprego e riqueza, sendo que para isso é indispensável investir na capacitação e atração de recursos humanos qualificados. O Centro Empresarial e Tecnológico surge precisamente para dar resposta a esses objetivos, surge como polo agregador dos setores da aeronáutica e aeroespacial e entre as diversas valências esta "zona livre tecnológica" será um espaço de inovação, ambiente sustentável e investigação académica, onde os institutos públicos de formação e qualificação estejam presentes. Será também um elemento dinamizador a nível social, albergando um espaço para exposições, auditório, jardins e restauração aberto ao público (Joana Rita Santos & mediotejo.net, 2021).	"quando nós, numa nova instalação como a DELPHI, tivermos empresas com laboratórios a desenhar produtos, o IEFP, ou uma universidade a dar formação em articulação com a escola secundária ou com o Ciência Viva, ou o que seja, estamos a criar um ambiente onde se fala de tecnologia, fala-se de engenharia, fala-se das aplicações do conhecimento às reais necessidades da região e do setor" [E4]
E4) Produção da Aeronave ATL-100	A inserção do Município e Ponte de Sor no AED Cluster, criou a possibilidade de estabelecer sinergias e criar redes de networking infindáveis, a prova disso é o projeto de produção da Aeronave ATL-100, aquele que será o primeiro programa aeronáutico totalmente português, que terá a sua linha de montagem final sediada em Ponte de Sor ("ATL-100, o primeiro programa aeronáutico completo em Portugal - AED Cluster Portugal," 2021).	"Portugal vai ficar pela primeira vez com a cadeia de valor acrescentado de uma aeronave que é algo histórico" [E1]
E5) Manutenção de Aeronaves civis e militares e a sua importância*	A manutenção de aeronaves de grandes dimensões é uma das prioridades do Município para dar vida ao seu Complexo Aeronáutico, esta aposta vem acompanhada de um investimento num hangar concebido para suportar manutenções de base. A aposta surge como oportunidade de oferecer uma resposta diferenciadora enquadrada na estratégia de desenvolvimento do LPSO, abrindo uma nova área de negócio e complementando as que já existem no seio do CAPS. O resumo da candidatura e os montantes elegíveis aprovados podem ser consultados em https://www.cm-pontedesor.pt/wp-content/uploads/05-centro-de-negcios-da-indstria-aeronutica-e-aeroespacial.pdf	"Portanto, enquanto aeródromo é visitado por pequenas aeronaves de instrução, é um ambiente muito de instrução e não puxa a indústria mais pesada do transporte aéreo. A partir do momento em que passamos a servir serviços de manutenção a aeronaves de transporte aéreo de grande porte, isso põe o aeródromo noutro mapa, noutro campeonato totalmente distinto." [E4]
E6) Subir na categoria de certificação: aviação executiva e carga	A relevância da subida de categoria de certificação do LPSO, atualmente de classe II, segundo as diretrizes expostas no Decreto-Lei 55/2010, de 2010-05-31, permitirá abrir portas para o mundo da aviação regular. Receber voos executivos e de carga são alguns dos focos de negócio que se poderão apostar no futuro, de forma a expandir o CAPS, aumentar o seu número de movimentos e dinamizar o ecossistema aeronáutico que se vive na região.	"Subindo na categoria de certificação, claro que há desafios, e os desafios desde logo é que a infraestrutura torna-se mais cara de manter, mas também será a categoria que permitirá a que o Aeródromo de Ponte de Sor passe a ser um aeródromo que possa operar transporte de passageiros" [E4]

E7) Atrair mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta	A atração de mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta aos projetos já encaminhados para o CAPS, é algo que deixa os responsáveis municipais apreensivos, uma vez que quantos mais forem os manifestos de interesse mais importante é a quantidade e qualidade de recursos humanos, algo será indispensável para o desenvolvimento sustentável da comunidade e do seu Complexo Aeronáutico. Por isso, as estratégias de atração e qualificação dos jovens através da aproximação ao ensino superior, assim como procurar qualificar e fixar os jovens pontessorenses no território são prioritárias para o município (Oliveira das Neves, 2017).	"e preocupa-nos desde já uma coisa, que agora vai ter que… que a nossa estratégia vai ter que passar por aí, quantidade e qualidade de recursos humanos que vão ser precisos nos próximos tempos" [E1]
E8) Seletividade na ocupação de espaços no LPSO e expansão do CAPS	De forma a conseguir criar um ambiente exclusivamente aeronáutico/aeroespacial no seio do CAPS, o Município definiu critérios específicos de cedência de hangares, considerando o fim a que cada um se destina (Município de Ponte de Sor, 2020a). Assim, a seletividade na ocupação dos espaços na envolvente do LPSO, deve ser respeitada tendo em conta a necessidade de acesso à pista. Dessa forma salvaguarda possíveis investimentos em atividades de utilização obrigatória da pista e surge uma otimização no aproveitamento dos espaços, encaminhando o CAPS para uma expansão natural, com empresas de produção aeronáutica a fixarem-se na zona industrial da cidade e não nos espaços do LPSO.	"ou seja, aqui obviamente vamos fazer, desenvolver atividades aeronáuticas, onde seja necessário… onde seja necessário a utilização de uma pista, não é? Ou seja, algumas das atividades que… e a Câmara já está a trabalhar nesse sentido, que é que o espaço livre do Aeródromo seja dado, enfim, a quem precisa efetivamente de… de… de uma pista" [E5]
E9) Torre de informação de voo como solução para conflitualidade de uso do espaço aéreo	A torre de informação de voo surge de forma a capacitar a zona de acolhimento do LPSO, contribuindo para um nível de operação mais seguro e com maior fluidez de movimento aéreos. Surge assim uma forma de evitar conflitos de uso do espaço aéreo por parte das entidades que integram o Aeródromo e a sua envolvente. Link da notícia consultada: https://aerodromo.cm-pontedesor.pt/em-breve-no-aerodromo/ [Consult. 9 de maio de 2021].	"quando dois interesses comuns se situam no mesmo espaço de território pode, em determinada altura, haver conflitualidade de uso, já que o espaço é o mesmo" [E3]
E10) Evolução de gestão pública para gestão privada	Se por um lado a gestão do Aeródromo ser pública, origina elogios e diferenciação, uma vez que não é natural este tipo de infraestruturas terem uma gestão pública, por outro será sempre questionável o quão otimizador seria para o Município entregar o modelo de gestão da infraestrutura a uma entidade privada, capaz de facilitar processos ao nível da contratação de pessoal, contrariando as limitações da gestão pública e gerindo a infraestrutura com o propósito/foco de criar rentabilidade para que a mesma seja autossustentável no futuro.	"Tornar a gestão privada, tornar a gestão pública/privada, ter aqui uma outra abordagem… a nós os nossos recursos estão hoje a ser capacitados a toda a hora, mas sabemos que não é muito flexível a contratação aqui… a contratação e toda a gestão de recursos humanos no Setor Público" [E1]

E11) Competitividade e valorização do sucesso das empresas integradas	A competitividade entre empresas sediadas no CAPS e o seu sucesso, será benéfico no sentido de criar um ambiente favorável prós-negócios em Ponte de Sor, estimulando essa competitividade poderão surgir ideias inovadoras, que facilitem os processos e tornem o ambiente do Complexo ainda mais aeronáutico (Oliveira das Neves, 2017). A existência de concorrência saudável entre empresas com o mesmo target market, como é o caso das escolas de aviação, faz com que a cidade se torne cada vez mais procurada por recursos humanos que procurem esse mercado (alunos, professores, técnicos de manutenção,…).	"essa concorrência é saudável e, por isso, o facto de termos mais de uma escola no Aeródromo não… não nos cria nenhuma confusão e até pode haver mais do que duas no futuro, porque essa competição é que as torna melhores" [E4]
12) Melhorias nos acessos a Norte e a Sul	O fator acessibilidades acarreta uma relevância extrema, uma vez que a proximidade dos clientes e fornecedores assume um posicionamento decisivo na hora escolher uma possível localização (Almeida, 1997). A acessibilidade tem consequência direta nos custos e nas facilidades dos acessos, será assim necessário num futuro próximo melhorar os acessos a Ponte de Sor, pois apesar do LPSO estar junto à EN2, considerada um excelente nó de acesso, uma evolução será vista com bons olhos por parte de possíveis investidores. Está inscrita no Plano Nacional de Infraestruturas, a ligação do IC13 ao IC9, para ligar Ponte de Sor diretamente à A23, com uma travessia pelo rio Tejo, perto do Tramagal (Joana Rita Santos & mediotejo.net, 2021). Caso tal se concretize, a cidade ficará, obviamente, privilegiada no que respeita às acessibilidades.	"para além da agricultura, seria… seria o turismo por causa do espelho de água, não é? O turismo era uma coisa muito importante pela proximidade, inclusivamente que havia a Lisboa, ou seja, era a barragem mais perto que havia de Lisboa e voltávamos à mesma história, se tivéssemos boas vias de comunicação" [E5]
13) Transformação digital	A transformação digital é um processo essencial para o aumento do desenvolvimento, liderança e competitividade internacional dos setores da aeronáutica, espaço e defesa, que podem desempenhar um papel essencial para a recuperação/elevação da Europa no futuro (ASD, 2020). A pandemia veio acelerar o processo da desmaterialização e, consequente, transformação digital e o Município de Ponte de Sor sabe que este será um desafio a longo prazo.	"Seja o aspeto, a energia, seja o aspeto da saúde, o aspeto ambiental, a ligação que tem com o turismo sustentável, a aviação sustentável, os combustíveis sustentáveis, a aviação que, no futuro, será essencialmente elétrica, como enfim, portanto, uma transformação energética nas cidades, a transformação digital, obviamente que traz desafios" [E4]
14) Alcançar a Notoriedade/afirmação internacional	Alcançar a notoriedade internacional é um dos desafios futuros do Complexo Aeronáutico de Ponte de Sor, que poderá passar pelo reforço da oferta formativa de Ponte de Sor através de parcerias estratégicas e reforço da cooperação com o setor empresarial do Cluster, nomeadamente com a presença de um grande fabricante internacional (OEM), através do estabelecimento de parcerias que permitam centrar em Ponte de Sor formação para as competências do Cluster (Oliveira das Neves, 2017:128)	"Mas esse salto Internacional que iremos dar na minha perspetiva, é o verdadeiro grande próximo desafio a seguir, seria muito bom nós conseguirmos trazer para o cluster, um grande fabricante seja no espaço, seja na aeronáutica, um grande fabricante Internacional" [E4]

15) Sustentabilidade	15.1) Consolidação das atividades	É necessário confluir todos os esforços necessários para cumprir com os objetivos estratégicos delineados na estratégia de desenvolvimento local sustentável e aos quais não deve ser alheia o estabelecimento de várias parcerias, pois só dessa forma será possível gerar riqueza e consolidar as atividades previstas (Rigueiro, 2014:29). De forma a direcionar o CAPS para um futuro de desenvolvimento sustentável, é importante consolidar as atividades que estão em curso.	"há projetos que ainda estão a acontecer, portanto a consolidação dos existentes, eu acho que já são um desafio bastante grande" [E5]
	15.2) Complementaridade de atividades	Para que o CAPS se torne cluster sustentável é necessário atrair atividades que complementem aquelas que já existem e dão vida ao mesmo. Para isso e tendo em atenção que os clusters permitem reunir recursos de forma mais eficiente (vantagens em termos de acesso, custo e qualidade na obtenção de recursos especializados, componentes, máquinas, serviços, mão-de-obra, redução dos custos de transação (Marques, 2003), é necessário reforçar as complementaridades entre as diversas atividades inseridas no Cluster, de forma a criar um ambiente inovador, produtivo e de cooperação entre elas com vista ao desenvolvimento de novos produtos, técnicas ou processos (Zurilho, 2014:18).	"Mas uma vez feito isso, o verdadeiro elemento diferenciador é de facto, a complementaridade e diversidade de atividades que procuramos atrair, porque é isto que depois torna o ambiente, é isso que torna o ecossistema algo de interessante" [E4]
	15.3) Proporcionar condições para qualificar a comunidade em diversas áreas	De forma a possibilitar a existência de um ambiente citadino agradável, o Município investe de forma a proporcionar condições de qualidade de vida, educação, cultura, segurança, habitação, a todos os residentes de Ponte de Sor e para que todos os que visitam a cidade (sendo também uma forma de atrair, dando a conhecer o bom ambiente e as exímias condições territoriais). São esses investimentos feitos que de uma forma geral permitem qualificar a comunidade em diversas áreas (Almeida, 2020), sendo também essenciais para a sustentabilidade futura do seu CA, uma vez que a própria cidade, assim como os seus residentes tem de estar preparados para o efeito catalítico que setores críticos como a aeronáutico e o aeroespacial proporcionam.	"Portanto tudo isto, nós temos de olhar em conjunto, sob pena de aquelas pessoas que são a massa crítica necessária e efetivamente imprescindível para o tal desenvolvimento harmonioso não virem e ele não acontece, portanto, a sustentabilidade do investimento está todo agarrado a outros investimentos que têm que acontecer na Comunidade, sob pena de se perderem" [E3]
	15.4) Foco na atração de atividades sustentáveis: filtrar e enquadrar manifestos de interesse*	Mais do que acolher todo e qualquer projeto no CAPS, é importante que se filtrem os manifestos de interesse, de acordo com a ocupação do espaço, se for caso de replicação de atividades, de acordo com o setor de atividades e o ambiente vivido no CAPS, de acordo com a possibilidade de complementaridade e cooperação/competitividade entre as atividades. Assim, não se perderá o alinhamento estratégico de atração de atividades enquadradas nos setores em causa, e o percurso de desenvolvimento será feito de forma sustentável.	"definir qual é o tipo de empresas que depois vai concorrer, e que tipo de negócios vão trazer e que tipo de atividades se vão trazer, essa responsabilidade é nossa e esse foco não se pode perder, porque se começamos a perder o foco, começa a não haver um alinhamento estratégico" [E4]

16) Repovoamento do interior: fixando jovens pontessorenses e combatendo as assimetrias entre o litoral e o interior	A aposta por parte das políticas públicas em setores críticos para a sustentabilidade futura do planeta, como é o caso da aeronáutica e aeroespacial, será benéfico para todo o país, surgindo numa vertente de difusão e partilha de conhecimento por todas as regiões que nelas apostam. Tendo em conta a presença de empresas do setor em Évora, Beja e Ponte de Sor, isso demonstra que o Alentejo também quer participar na evolução desses setores em Portugal, numa tentativa de debelar as assimetrias sentidas entre o litoral e o interior. Através disso estas regiões, tradicionalmente envelhecidas e despovoadas, formulam estratégias de atração de investimento externo com base na inovação e diferenciação, pois só através destas é possível aumentar a empregabilidade, fixar os seus jovens e, consequentemente, aumentar a sua população, criar riqueza e, no fundo, alcançar um desenvolvimento sustentável que só é possível invertendo a tendência demográfica com a existência de atividades económicas na região (Almeida, 2020).	"no que é que podem encontrar algo que seja diferente e que os [territórios do interior] torne diferentes, pela positiva de que todos os outros" [E2]

ANEXO 9 - CÁLCULO DA FIABILIDADE

Run MATRIX procedure:

Krippendorff's Alpha Reliability Estimate

	Alpha	LL95%CI	UL95%CI	Units	Observrs	Pairs
Nominal	,7586	,6991	,8111	1507,0000	2,0000	1507,0000

Probability (q) of failure to achieve an alpha of at least alphamin:

alphamin	q
,9000	1,0000
,8000	,9239
,7000	,0258
,6700	,0013
,6000	,0000
,5000	,0000

Number of bootstrap samples:
10000

Judges used in these computations:
EDB SBM

Examine output for SPSS errors and do not interpret if any are found

------ END MATRIX -----

ANEXO 10 – TABELAS DE RESULTADOS

Categorias	Entrevistados (n=5)		
	UE	UR	
	Fa	Fa	%
TEMA A: GÉNESE DO AERÓDROMO MUNICIPAL DE PONTE DE SOR			
A1) Antecedentes da Aviação em Ponte de Sor	3	14	6,3
A2) Primeiras empresas de produção aeronáutica	3	24	10,8
A3) Sede dos Meios Aéreos da Protecção Civil			
A3.1) Concurso a nível nacional e oportunidade de investimento	**5**	26	11,7
A3.2) Exigência e adversidades ao longo do concurso	2	10	4,5
A3.3) Razões para Ponte de Sor ter ganho o concurso: capacidade de investimento, centralidade, …	4	10	4,5
A3.4) Características iniciais vs características após concurso	**5**	13	5,8
A3.5) Informações erróneas do Ministro da Administração Interna	4	18	8,1
A4) Primeira escola de aviação			
A4.1) Fatores para a fixação da escola	4	22	9,9
A4.2) Criação de infraestruturas e dinamização do Aeródromo	3	11	4,9
A4.3) Venda da escola à L3 CTS	2	8	3,6
A5) Principais fatores para o nascimento/localização do Aeródromo			
A5.1) Visão estratégica do Município	2	7	3,1
A5.2) Acessibilidade	3	4	1,8
A5.3) Carta Estratégica de 1994	4	9	4,0
A5.4) Necessidade de uma pista (DynAero)	4	16	7,2
A5.5) Espaço aéreo	4	6	2,7
A5.6) Meteorologia	3	4	1,8
A5.7) Orografia	3	5	2,2
A5.8) Centralidade	**5**	16	7,2
t:		**223**	100%
TEMA B: ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA/PERCURSO ESTRATÉGICO			
B1) Suporte Estratégico			
B1.1) Proatividade: na atração de investimentos e na antecipação de oportunidades	**5**	43	7,5
B1.2) Aposta na diversidade de setores	**5**	40	6,9
B1.3) Inovação e diferenciação	4	17	2,9
B2) Início da promoção do Aeródromo (a partir de 2013)	4	24	4,2
B3) Definição do Posicionamento			
B3.1) Setor Aeronáutico	**5**	51	8,8
B3.2) Setor Aeroespacial	4	29	5,0
B4) Investimentos financeiros			
B4.1) Obtenção de fundos europeus	3	25	4,3
B4.2) Por parte dos empresários	2	9	1,6
B4.3) Por parte do Município	**5**	32	5,5
B5) Intervenientes			
B5.1) Município de Ponte de Sor	4	7	1,2
B5.2) Tecido empresarial do setor e universidades/escolas	3	11	1,9
B5.3) Consultora Oliveira das Neves	3	14	2,4
B5.4) CCDR Alentejo e Comunidade Europeia	3	24	4,2
B5.5) Empresários	4	7	1,2
B5.6) Estado Português, as instituições públicas e o AED Cluster	4	21	3,6

B.6) Objetivos da estratégia de atração			
B6.1) Aproveitar a capacidade da infraestrutura	**5**	10	1,7
B6.2) Mostrar e divulgar o Aeródromo	4	11	1,9
B6.3) Criar redes de contacto	4	13	2,3
B6.4) Desenvolver o concelho e criar riqueza	4	17	2,9
B7) Atração de atividade económica			
B7.1) Criação de condições para fixar atividade económica	**5**	31	5,4
B7.2) Políticas de incentivo para investidores	**5**	25	4,3
B7.3) Organização de visitas às infraestruturas	3	10	1,7
B8) Projeto de internacionalização			
B8.1) Portugal Air Summit	4	39	6,8
B8.2) Presenças em feiras internacionais e importância da continuidade do esforço de internacionalização	4	23	4,0
B9) Atrair e qualificar os jovens através da aproximação ao ensino académico			
B9.1) Interessar os jovens pelo setor	3	14	2,4
B9.2) Parcerias protocoladas com universidades e empresas	3	17	2,9
B9.3) Trazer universidades com foco na I&D	1	13	2,3
	t:	**577**	*100%*
TEMA C: OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO DO COMPLEXO AERONÁUTICO DE PONTE DE SOR			
C1) Entidades sediadas no CAPS abordadas pelos entrevistados			
C1.1) Aeroclub de Ponte de Sor	1	15	*6,4*
C1.2) Tekever	3	11	*4,7*
C1.3) Escolas de aviação	3	8	*3,4*
C1.4) Meios Aéreos da Proteção Civil	3	6	*2,5*
C1.5) UAeroSpace	3	6	*2,5*
C1.6) Empresas de manutenção (Heliavionics e FlyTech)	1	5	*2,1*
C1.7) Rexiaa	2	3	*1,3*
C2) Impacto das entidades sediadas no CAPS no seu desenvolvimento			
C2.1) Concentração e atração de recursos humanos	3	4	*1,7*
C2.2) Internacionalização das escolas de aviação	4	11	*4,7*
C2.3) Região com Know-how instalado e o seu impacto indireto	4	11	*4,7*
C2.4) Movimentos Aéreos	4	31	*13,1*
C2.5) Capacitação do staff, manutenção do LPSO ao nível da segurança	2	12	*5,1*
C3) Oportunidades para todas as áreas relacionadas com o setor	**5**	20	*8,5*
C4) Diferenciações do Aeródromo			
C4.1) Mais valias da instrução na região	3	21	*8,9*
C4.2) Qualidade e condições da infraestrutura (Pista/iluminação/hangares/segurança/ILS)	**5**	35	*14,8*
C5) Reconhecimento a nível nacional e internacional			
C5.1) Nível nacional pelo desenvolvimento, por parte de players e políticos	4	25	*10,6*
C5.2) Nível Internacional	4	12	*5,1*
		236	*100%*

Categorias	Entrevistados (n=5)		
	UE	UR	
	Fa	Fa	%
TEMA D: IMPACTO SOCIOECONÓMICO			
D1) Impacto socioeconómico é vasto e positivo	**5**	18	*20,2*
D2) Impacto direto e indireto ao nível do tecido económico local	4	37	*41,6*
D3) Impacto social e cultural na comunidade com a vinda de alunos estrangeiros	4	20	*22,5*
D4) Diminuição da taxa de desemprego	4	14	*15,7*
t:		**89**	*100%*
TEMA E: VISÃO PROSPETIVA SOBRE OS DESAFIOS DO CAPS			
E1) Recuperação do setor pós pandemia: fixação de mais empresas e aumento da população	2	12	*3,1*
E2) Evolução do Concelho como uma referência do interior, pelo seu crescimento dentro do setor	4	14	*3,7*
E3) Centro Empresarial e Tecnológico (ex-DELPHI)/zona livre tecnológica	3	27	*7,1*
E4) Produção da Aeronave ATL 100	4	15	*3,9*
E5) Manutenção de Aeronaves civis e militares e a sua importância	4	25	*6,5*
E6) Subir na categoria de certificação: aviação executiva e carga	4	19	*5,0*
E7) Atrair mão-de-obra qualificada suficiente para dar resposta	4	24	*6,3*
E8) Seletividade na ocupação de espaços no LPSO e expansão do CAPS	**5**	24	*6,3*
E9) Torre de informação de voo como solução para conflitualidade de uso do espaço aéreo	4	13	*3,4*
E10) Evolução de gestão pública para gestão privada	3	17	*4,5*
E11) Competitividade e valorização do sucesso das empresas integradas	3	13	*3,4*
E12) Melhorias nos acessos a Norte e a Sul	1	11	*2,9*
E13) Transformação digital	3	18	*4,7*
E14) Alcançar a Notoriedade/afirmação internacional	1	20	*5,2*
E15) Sustentabilidade			
E15.1) Consolidação das atividades	4	25	*6,5*
E15.2) Complementaridade de atividades	4	22	*5,8*
E15.3) Proporcionar condições para qualificar a comunidade em diversas	4	32	*8,4*
E15.4) Foco na atração de atividades sustentáveis: filtrar e enquadrar manifestos de interesse	3	24	*6,3*
E16) Repovoamento do interior: fixando jovens pontessorenses e combatendo as assimetrias entre o litoral e o interior	**5**	27	*7,1*
t:		**382**	*100%*
TOTAL		**1507**	